



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Laskentatoimi ja rahoitus	Päivämäärä	15.4.2021
Tekijä	Lauri Mäkelä	Sivumäärä	102 + liitteet
Otsikko	Kolmannen sektorin hybridiorganisaation suoritusmittaus – Case: Balanced scorecard FinNuclear ry:lle		
Ohjaaja	KTT Erkki Vuorenmaa		

Tiivistelmä

Kolmannen sektorin merkitys yhteiskunnassa on kasvanut viime aikoina. Taustalla vaikuttaa muun muassa julkinen sektori, joka sekä siirtää tehtäviään kolmannen sektorin toimijoille että hakeutuu yhteistyöhön niiden kanssa. Erilaisten yhteiskunnallisten muutosten ajaminen katsotaan perinteisesti kolmannen sektorin tehtäväksi, mutta nykyisin tällaisia pyrkimyksiä on alettu toteuttaa myös liiketoiminnan keinoin. Tällöin kyseessä on yhteiskunnalliseen vaikutukseen pyrkivä yritys.

Edellä kuvaillut tilanteet ovat esimerkkejä organisaatioiden hybridisaatiokehityksestä. Sen yhtenä keskeisimpänä piirteenä on keskenään ristiriitaisiksi miellettyjen ajattelutapojen ja normien, eli institutionaalisten logiikoiden, yhdistäminen. Tämä synnyttää hybridiorganisaatioissa jännitteitä, jotka voivat olla joko rakentavia tai vahingollisia. Hybridiorganisaatioiden tutkimuskirjallisuudessa esitettyjen ajatusten mukaan suoritusmittauksen avulla voidaan hallita tätä jännitettä. Osana jännitteen hallintaa toimii hybridiorganisaatioiden vaikutuksen ja onnistumisen seuraaminen ja siitä viestiminen. Tutkielman kohdeorganisaatio on suomalaisen ydinvoimateollisuuden toimialajärjestö, jonka toiminnassa ilmenee hybridiyttä. Yhdistys toimii yhteistyössä julkisen sektorin kanssa, kun se edistää suomalaista ydinteknologiavientiä muun muassa julkissektorin rahoittamien hankkeiden avulla.

Balanced scorecard on laajimmin tutkittuja laskentatoimen suoritusmittauksen viitekehyksiä. Sen rakenne on osoittautunut tutkimuksissa joustavaksi ja mukautettavaksi. Tässä konstruktivisessa tutkielmassa sovelletaan balanced scorecardia hybridiorganisaation tarpeisiin, minkä lopputuloksena on hybriditulokortti. Siinä huomioidaan tutkimuskirjallisuudessa tunnistetut hybridiorganisaatioiden ominaispiirteet ja voittoa tavoittelemattoman suoritusmittauksen erikoispiirteitä. Tältä pohjalta laaditaan tutkielman kohdeorganisaatiolle räätälöity hybriditulokortti.

Tutkielma tarjoaa teoreettisena antinaan kuvauksen menetelmästä, jolla hybridiorganisaation suoritusta voidaan mitata. Vaikka hybriditulokortin pohjana toimii vain yksi organisaatio, on sen yksinkertainen rakenne sovellettavissa myös muihin hybridiorganisaatioihin pienin muokkauksin.

Avainsanat	Hybridiorganisaatiot, kolmas sektori, balanced scorecard, suoritusmittaus, suoritusjohtaminen
------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------

KOLMANNEN SEKTORIN HYBRIDIORGANISAATION SUORITUSMITTAUS

Case: Balanced scorecard FinNuclear ry:lle

Laskentatoimen ja rahoituksen
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Lauri Mäkelä

Ohjaaja:
KTT Erkki Vuorenmaa

15.4.2021
Pori

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Tur-
nitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	7
1.1	Hybridiorganisaatioiden suoritusmittaus ja BSC.....	7
1.2	FinNuclear ry:n esittely ja tarpeet	9
1.3	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	11
1.4	Metodologia ja metodit.....	11
1.5	Tutkielman rakenne.....	14
2	HYBRIDIORGANISAATIOT.....	16
2.1	Esiintyminen ja ominaispiirteet.....	16
2.2	Institutionaalisten logiikoiden tasapainotus hybridiorganisaatioissa	22
3	KOLMANNEN JA JULKISEN SEKTORIN SUORITUSMITTAUS.....	27
3.1	Hybridiorganisaatioiden suoritusmittaus.....	27
3.1.1	Tutkimuksissa käsiteltyjä viitekehyksiä	27
3.1.2	Sidosryhmien vaatimusten ja tarpeiden huomiointi.....	35
3.2	Suoritusmittaus voittoa tavoittelemattomassa toiminnassa.....	38
3.2.1	Suoritusmittaukselle tunnistettuja käyttötarkoituksia.....	38
3.2.2	Suoritusmittauksen toteuttamisessa huomioitavia seikkoja.....	42
3.3	Balanced scorecard eli tasapainotettu tuloskortti.....	48
3.3.1	Balanced scorecard eri sektoreilla	48
3.3.2	Kritiikki BSC:ista voittoa tavoittelemattomalla sektorilla	55
4	FINNUCLEAR RY:N BALANCED SCORECARD	62
4.1	Yhdistyksen toiminnan nykytila.....	62
4.1.1	FinNuclear ry hybridiorganisaationa	62
4.1.2	FinNuclear ry:n jäsen- ja hanketoiminta.....	66
4.1.3	Yhdistyksen talous ja tulevaisuudensuunnitelmat	71
4.2	FinNuclear ry:n hybridituloskortti	75
4.3	Kommentit hybridituloskortista ja sen käyttöönnotosta.....	83

5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	86
5.1 Tutkielman anti tutkimuskirjallisuuteen.....	86
5.2 Yleistettävyyys ja mahdolliset tulevat tutkimuskohteet.....	92
LÄHTEET	95
LIITTEET.....	103
Liite 1. Luettelo tapaamisista ja haastatteluista tutkielmanprosessin aikana..	103
Liite 2. Haastattelurunko jäsenyritysten edustajien haastatteluita varten	104
Liite 3. Yhteenvedo FinNuclear ry:n hybriditulostulokortista	105

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkielmaprosessi, vrt. Jönssön & Lukka (2007) ja Lukka (1999).	13
Kuvio 2. Hybridioorganisaation suoritusmittauksen viitekehys (Nielsen ym. 2019, 12) .	28
Kuvio 3. Hy-Map-analyysin viitekehys (Holt & Littlewood 2015, 116).....	33
Kuvio 4. Organisaation prosessimalli (Simons 2014, 73).....	42
Kuvio 5. Laajennettu organisaation prosessimalli (vrt. Simons 2014, 73).....	43
Kuvio 6. Mittarit ja mittauskohteet suhteessa toisiinsa ja ympäristöön.....	44
Kuvio 7. BSC:in osat suhteessa visioon ja strategiaan (Kaplan & Norton 1996a, 54)...	48
Kuvio 8. BSC voittoa tavoittelemattomaan toimintaan sovellettuna (Kaplan 2001, 361; Kaplan & Norton 2001a, 100).....	52
Kuvio 9. BSC julkishallintoon sovellettuna (Kaplan & Norton 2001a, 101)	54
Kuvio 10. Kuvaus FinNuclear ry:n toiminnasta.	63
Kuvio 11. FinNuclear ry:n hybriditulokortti	83

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1, Hybridiyden eri ilmenemismuotoja (Johansson & Vakkuri 2018, 3,4.).....	19
Taulukko 2. Hy-Map-kartoituksen mallipohja (Holt & Littlewood 2015, 111)	32
Taulukko 3. Yhteiskuntavastuullinen BSC, kriittiset menestystekijät ja esimerkkejä avainsuoritusmittareista (Ponte, Pesci & Camussone 2017, 205).....	34
Taulukko 4. Neljä tarkoitusta suoritusmittaukselle (Behn 2003, 588, 593)	39
Taulukko 5. FinNuclear ry:n rahoituslähteiden kehitys. (FinNuclear ry 2013–2019)...	71
Taulukko 6. Jäsentoiminnan ja hanketoiminnan piirteet.....	74
Taulukko 7. Jäsentoiminnan mittaristo	78
Taulukko 8. Hanketoiminnan mittaristo	80
Taulukko 9. Taloudellisen jatkuvuuden mittaristo	82
Taulukko 10. Yhteenveto tutkielman tuloksista.....	90

1 JOHDANTO

1.1 Hybridiorganisaatioiden suoritusmittaus ja BSC

Kolmannen sektorin käsitteellä viitataan yleensä ”kansalaisyhteiskunnan järjestöihin ja säätiöihin,” jotka nähdään toimintalogiikaltaan erillisinä yrityselämän yksityisestä sektorista ja muun muassa valtiosta koostuvasta julkisesta sektorista. Sen erityispiirteitä ovat vapaaehtoisuus ja voittoa tavoittelematon toiminta. Ympäröivän yhteiskunnan paineet ovat tuoneet alalle tehostamispaineita niin sisäisistä syistä kuin julkissektorin rahoitustukien varmistamiseksi. Samalla yksityissektorin yritysten kuvataan työntyneen ”aiempaa vahvemmin kolmannen sektorin alueelle.” (Jyväskylän yliopisto 2020) Uuden kolmannen sektorin käsite viittaa toimijoihin, joissa alkuperäisen kolmannen sektorin vapaaehtoisuuden ja ruohonjuuritason toiminnasta on siirrytty kauemmas. Tällaiset toimijat ovat osa julkista palvelutuotantoa ja niiden työvoiman enemmistö koostuu palkatuista asiantuntijoista toisin kuin perinteisissä vapaaehtoisvoimin pyörivissä yhdistyksissä. Näiltä organisaatioilta odotetaan ”taloudellista rationaalisuutta, tehokkuutta, ammattimaisuutta ja kykyä verkostoitua sidosryhmien kanssa.” (Jyväskylän yliopisto 2020)

Tutkimuskirjallisuudessa tällaisia eri sektoreiden toimintalogiikoita yhdisteleviä, samanaikaisesti liiketoimintaa ja yhteiskunnallisia tavoitteita ajavia organisaatioita kutsutaan hybrideiksi. Hybridiyden on esitetty olevan kolmannen sektorin toimijoiden määrittelevä ominaisuus (Brandsen, van de Donk & Putters 2005.) Kolmannen sektorin organisaatiot, jotka täyttävät julkishallinnon tehtäviä tarjoamalla yleishyödyllisiä palveluita julkissektorin rahoituksella ovat eräänlaisia hybridejä (Young 2000, 151.) Yhteiskunnalliseen vaikutukseen liiketoiminnan kautta pyrkivät yritykset ovat tyypillinen kohdeorganisaatio hybridiorganisaatioiden tutkimuksessa (Haigh ym. 2015b, 7, 8.) Hybridisaatiokehitystä on havaittu myös tietointensiivisissä julkissektorin organisaatioissa, kuten yliopistoissa ja sairaaloissa (Grossi, Kallio, Sargiacomo & Skoog 2020, 267.) Hybridiajattelua voidaan soveltaa myös julkisen liikenteen alueellisen verkoston toimintaan, jossa yksityisen ja julkisen sektorin toimijat tarjoavat palveluita yhdessä (Agostino & Arnaboldi 2017.) Hybridiorganisaatiot ovat laaja-alainen ja kirjava kenttä organisaatioita.

Hybridiorganisaatioiden toimintamalleissa yhdistyy tausta-ajatuksia, jotka on perinteisesti pidetty erillisinä. (De Waele, Berghman & Matthyssens 2015; Haigh, Walker, Bacq & Kickul 2015, 5,6; Mair, Mayer & Lutz. 2015, 713; Seibel 2015, 700, 703.) Tausta-ajatuksia nimitetään hybridikirjallisuudessa institutionaalisiksi logiikoiksi tai

toimintalogiikoiksi. Niillä tarkoitetaan erilaisia ajan saatossa muovautuneita käytäntöjä, arvoja ja uskomuksia, joiden pohjalta organisaatiot järjestävät päivittäistä toimintaansa. (Thornton & Ocasio 2008.) Organisaation tasapainottelua niiden kesken kutsutaan jännitteeksi, joka voi olla luonteeltaan joko rakentavaa tai vahingollista (Haigh & Hoffman 2012; Johansson & Vakkuri 2018, 3; Mair ym. 2015.) Ääritapauksessa hallitsematon jännite johtaa hybridijärjestelyn purkautumiseen (Cappellaro, Tracey & Greenwood, 2020.)

Hybridioorganisaatioiden tutkimuskirjallisuudessa on tunnistettu tarve kehittää suoritustausjärjestelmiä, joiden avulla ristiriitaisten institutionaalisten logiikoiden aiheuttamia jännitteitä voidaan hallita. Toiveena on, että kehittyneempien mittausjärjestelmien avulla organisaatioiden johto voi käsitellä hybridien sisäisiä ristiriitaisia institutionaalisia logiikoita tehokkaammin. (Skelcher ja Smith 2017, 428.) Myös Nielsenin, Luegin ja van Liempdin (2019, 16) mukaan suoritustausjärjestelmien kyky tasapainottaa institutionaalisten logiikoiden ristiriitoja organisaatiossa kaipaa lisätutkimusta. Hybridien suoritustausjärjestelmien on huomioitava organisaation hybridiluonne ja niiden tulee mitata suoritusta sekä yhteiskunnallisten että taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa. Balanced scorecardin kaltaisten suoritustausjärjestelmien vaikutus suoritustauksen kentän kehityksessä saa heiltä tunnustusta, mutta nykyisissä muodoissaan ne eivät heidän mukaansa täytä hybridioorganisaatioiden tarpeita. (Nielsen, Lueg, van Liempd 2019, 16.) Tutkielman tarkoitus on tutkia suoritustausjärjestelmien kykyä tasapainottaa hybridioorganisaatioiden ristiriitaisia institutionaalisia logiikoita ja siten täyttää tutkimuskirjallisuudessa tunnistettua aukkoa tietämyksessä.

Edellä kuvattu aukko liittyy laajempiin kysymyksiin, joita hybridioorganisaatioiden tutkimuskirjallisuudessa on esitetty. Hybridimuodon vaikutus organisaation suoritukseen, hybridioorganisaatioiden suorituksen ja vaikutuksen suhde, onnistumisen määrittely ja mielekäs mittaaminen, onnistumisesta viestiminen ja yhteydet tavoitteiden ja suoritustauksittaristojen välillä tarvitsevat lisätutkimuksia (Battilana, Besharov ja Mitzinneck 2017, 149; Grossi Reichard, Thomasson & Vakkuri 2017, 383; Mair ym. 2015, 734; Skelcher ja Smith 2017, 428.) Tutkielman teorialuvut, konstruktio ja johtopäätökset sivuavat myös näitä teemoja niiltä osin, kuin ne sisältyvät institutionaalisten logiikoiden ristiriidan tuottaman jännitteen tasapainottamiseen suoritustauksen keinoin.

Tutkielmassa sovelletaan Balanced scorecardia hybridioorganisaatioiden tarpeisiin. Balanced scorecard (lyh. BSC; suom. tulokortti, ”tasapainotettu tulokortti tai tasapainotettu menestystekijämittaristo”) on Kaplanin ja Nortonin 1990-luvun alussa liikeyrityksiä varten suunnittelema mittaristo, jonka avulla seurataan yrityksen oleellisia

menestystekijöitä. Perusmuodossaan se yhdistää neljä eri näkökulmaa yhteen mittaristoon. Näkökulmat ovat talouden, asiakkaiden, sisäisen liiketoimintaprosessin sekä oppimisen ja kasvun. Ajatuksena on tasapaino ei-rahamääräisten ja rahanmääräisten mittareiden ja pitkän ja lyhyen aikavälin kesken. Eri osa-alueiden välillä vallitsee syy-seuraussuhde, jossa parannukset yhdellä osa-alueella vaikuttavat ketjureaktiona toisiinsa ja lopulta liiketoiminnan kannattavuuteen. Yrityksen strategia toimii pohjana BSC:in rakentamisessa. (Kaplan & Norton 1996a; Puolamäki 2007, 247, 248)

Toinen BSC:in kehittäjästä, Robert Kaplan, on esittänyt siitä kolmannen sektorin toimijoita varten suunnitellun mallin. Siinä eri osa-alueiden muoto ja keskinäinen järjestys on muutettu vastaamaan liikeyrityksestä poikkeavaa toimintalogiikkaa, jossa voiton sijaan tavoitellaan aatteellista tai yhteiskunnallista päämäärää. (Kaplan 2001) BSC on saavuttanut merkittävän aseman suoritusmittauksen tutkimuksessa ja se on todettu suosituimmaksi suoritusmittausviitekehykseksi alan tutkijoiden parissa (Marr & Schiuma 2003.) Malli on valittu tutkielmassa sovellettavaksi suosionsa vuoksi. Näin siihen liittyen on tarjolla tutkielman teoriapohjaa varten kirjallisuutta, joka sekä kritisoi sitä että esittelee sen soveltamista. Näin voidaan koota vahva teoriaperustus, johon liittyy hybridiorganisaatioiden keskeisimmät ominaispiirteet, kun tutkielmassa kootaan mittaristo hybridiorganisaation tarpeisiin.

1.2 FinNuclear ry:n esittely ja tarpeet

Tutkielman kohdeorganisaatio on suomalainen FinNuclear ry. Yhdistyksen jäsenenä on suomalaisia ydinvoima-alalla toimivia yrityksiä ja sen tarkoitus on edistää jäsentensä liiketoimintaa kansainvälisissä ydinvoimahankkeissa. Yhdistyksellä on monenlaista toimintaa. Se tarjoaa ydinvoima-alasta kiinnostuneille toimijoille tietoa ydinvoima-alan tarjoamista liiketoimintamahdollisuuksista verkkosivujensa ja koulutustensa kautta. Suomalaisista ydinvoimaosaamista tuodaan esille myös järjestämällä tutustumismatkoja alan kohteisiin ja messuille. Mahdollisuudet verkostoitua toisten suomalaistoimijoiden ja mahdollisten asiakkaiden kanssa koetaan jäsenistössä tärkeiksi. Yhdistys järjestää myös itse tapahtumia ja laatii selvityksiä uusista liiketoimintamahdollisuuksista ydinenergia-alalla, kuten vuonna 2019 laaditun selvityksen pienten modulaaristen ydinvoimaloiden tarjoamista liiketoimintamahdollisuuksista suomalaisyrityksille. Selvitysten ja muiden informaatiopalveluiden avulla jäsenistö pidetään ajan tasalla ydinvoima-alan taloudellisista ja teknisistä kehityskuluista. Yhdistyksellä on tällä hetkellä kolme työntekijää, joista yksi on toiminnanjohtaja ja kaksi toimihenkilöitä. Yhdistyksellä oli vuoden 2019 lopussa 71

jäsentä, jotka olivat eri alojen suomalaisyrityksiä (FinNuclear ry:n [www-sivut](#); ks. Mäkelä, 2019.)

Tutkielmaan liittyen yhdistyksen keskeisimmät tavoitteet ovat jäsenmäärän kasvattaminen ja toiminnan taloudellisen pohjan vahvistaminen. Näitä yhdistys tavoittelee suoritustutkimuksen avulla. Se toivoo suoritustutkimuksesta apua sidosryhmien ja rahoittajien vakuuttamiseen sekä toimintansa eri piirteiden tasapainottamiseen ja kehittämiseen. Yhdistyksen varsinainen toiminta rahoitetaan pääosin jäsenmaksuin, minkä lisäksi yhdistyksellä on julkisrahoitteista hanketoimintaa. Lisäksi yhdistyksen omistaman FinNuclear Oy:n palvelumyynti tarjoaa lisätulonlähteen. Rahoituksen saamiseksi yhdistyksen on vakuutettava sidosryhmänsä tehokkuudestaan. Jäsenten on koettava saavansa vastinetta jäsenmaksuille ja hankerahoittajien on vakuutettava yhdistyksen kyvystä suoriutua hankkeistaan. Yhdistyksen tavoitteena on tehostaa uusjäsenhankintaa ja kasvattaa jäsenpohjaa. Vahvempi jäsenpohja sekä kasvattaa verkoston tuomia mahdollisuuksia jäsenille että vähentää yhdistyksen riippuvuutta hankerahoituksesta.

FinNuclear ry on sopiva kohde hybridiorganisaatioiden suoritustutkimusta käsittelevälle tutkimukselle, koska se on tietointensiivinen hybridiorganisaatio. Tietointensiivinen organisaatio tuottaa henkilöstön tietotaitoon perustuvia palveluita. Hybridikehitystä on havaittu julkissektorin tietointensiivisissä organisaatioissa. (Bos-Nehles, Bondaruk, Nijenhuis 2017, 380; Grossi ym. 2020, 257; Starbuck 1992, 715–719.) FinNuclear ry:n toimintamallissa kolmannen sektorin yhdistys, jonka jäsenistö koostuu yksityisistä yrityksistä, tuottaa julkisia ja yleishyödyllisiä palveluita osin julkissektorin rahoittamana. Toiminnan tarkoitus on edistää kansallista ydinenergia-alan teollisuutta, mikä on julkissektorille ominainen tehtävä. Julkissektorin tehtäviä suorittavat kolmannen sektorin toimijat ovat esimerkki hybridiorganisaatioista (Young 2000, 151.) Hybridiorganisaatioille ominaista jännitettä, eli tasapainoilua eri institutionaalisten logiikoiden odotusten välillä, voi havaita yhdistyksen toiminnassa, kun sen on sovittava yhteen jäsenistön ja julkissektorin rahoittajan odotukset. Juridinen rakenne, joka sisältää sekä voittoa tavoittelevan että voittoa tavoittelemattoman osan, on esimerkki hybridiydestä (Mair ym. 2015.) Samoin rahoituslähteiden moninaisuus on tyypillistä hybrideille (Johansson & Vakkuri 2018.) Seibelin (2015) sektoritypologian mukaan arvioituna se on juridiselta luonteeltaan yksityisen ja kolmannen sektorin hybridi, sillä yhdistyksen jäsenistö koostuu yrityksistä.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkielman tavoitteena on täyttää edellä kuvailtua aukkoa hybridioorganisaatioita koskevassa tutkimuskirjallisuudessa. Kohdeorganisaatio vastaa hybridioorganisaation määrittelmää, joten se on sopiva kohde tapaustutkimukselle. Tutkielman empiirisen osan tutkimuskysymys on *”Miten voittoa tavoittelemattomalle hybridioorganisaatiolle rakennetaan ristiriitaisten institutionaalisten logiikoiden aiheuttamia jännitteitä tasapainottava suoritussmittausjärjestelmä BSC:ia soveltamalla?”* Kysymykseen vastataan laatimalla BSC:iin pohjautuva suoritussmittaristo. Mittaristo huomioi tutkimuskirjallisuudessa tunnistetut hybridioorganisaatioiden ominaispiirteet, joista keskeisin on tutkimuskysymyksessä mainittu ristiriitaisten institutionaalisten logiikoiden aiheuttama jännite. BSC:ia voittoa tavoittelemattomassa toiminnassa käsittelevässä lähdekirjallisuudessa on tunnistettu tietämyksen puutteita liittyen käytännön kysymyksiin, kuten mittauskohteiden valintaan (Northcott & Taulapapa 2012; Vakkuri 2010.) Tämän puutteen täydentämiseksi tutkielmassa tarkastellaan BSC-kirjallisuuden lisäksi muuta suoritussmittaustutkimusta voittoa tavoittelemattomassa kolmannen ja julkisen sektorin toiminnassa. Edellä kuvailtuun empiiriseen kysymykseen vastaamalla saadaan teoria-antina vastaus kysymykseen: *”Miten BSC:in avulla voidaan hallita institutionaalisten logiikoiden aiheuttamaa jännitettä voittoa tavoittelemattomassa hybridioorganisaatiossa?”*

Tutkielman hybridioorganisaatioita käsittelevä aineisto painottuu yhteiskunnallista vaikutusta tavoitteleviin yrityksiin (engl. social enterprise), koska niiden toimintatapa on lähimpänä kohdeorganisaatio Finnuclear ry:tä. Smith, Gonin ja Besharov (2013, 415, 416) esittävät, että tähän hybridioorganisaatioiden alalajiin keskittyvässä tutkimuksessa on yleisesti käytetty neljää erillistä teoreettista linssiä. Tutkimuskirjallisuudessa on käytetty institutionaalista teoriaa, organisaatioidentiteettiä, sidosryhmäteoriaa ja paradoksiteoriaa. Tässä konstruktiiivisessa tutkielmassa käytetään soveltavalla tavalla eri teoreettisiin pohjiin nojautuvia tutkimuksia. Myös muita hybridioorganisaatioiden alalajeja käsittelevää aineistoa on käytetty, kun se on ollut tarkoituksenmukaista tutkielman ja sen tulosten kannalta.

1.4 Metodologia ja metodit

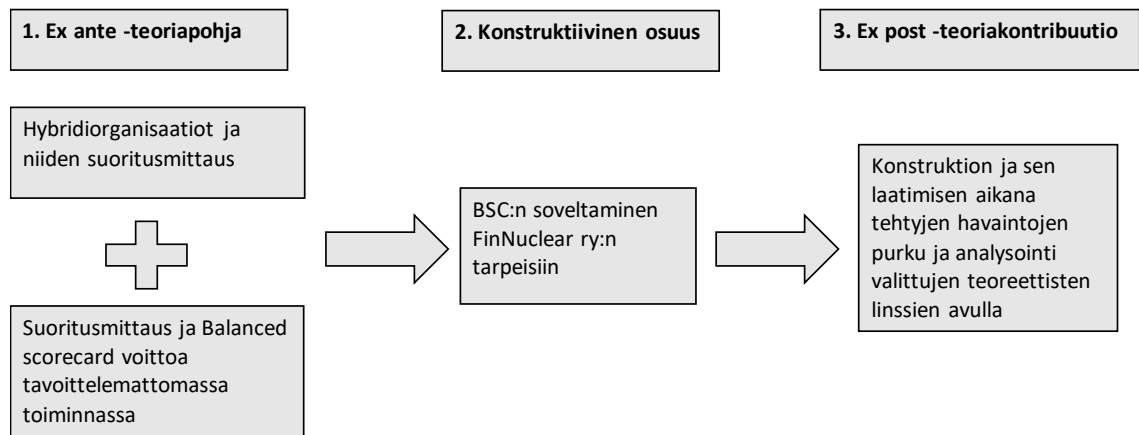
Tutkimus on luonteeltaan interventionistinen ja siinä käytetään konstruktiiivista tutkimusotetta. Interventionistisessa tutkimuksessa tutkija puuttuu tutkimuskohteen toimintaan. Interventioon sisältyy muutosprosessi, jossa ratkaistaan käytännön ongelma. Tutkimus

muistuttaa tällöin kenttäkoetta. Konstruktiivinen tutkimusote on interventionistisen tutkimuksen alalaji. Konstruktiivisessa tutkimusotteessa interventio on voimakas, koska siinä muutetaan kohdeorganisaation toimintatapoja. Konstruktio on tutkimuksen tuotos. Menetelmässä tavoitellaan tasapainoa käytännön ongelmien ratkaisemisen ja teoriakontribuution välillä. (Jönssön & Lukka 2007, 373–377, 384.) Konstruktiivisessa tutkimuksessa yhdistyvät ihmistieteiden emic- ja etic-näkökulmat. Etic-näkökulma on ulkopuolisen tarkkailijan näkökulma, joka pyrkii löytämään jotain vertailukelpoista esimerkiksi eri kulttuurien välillä. Emic-näkökulmassa tutkittavaa kohdetta tarkastellaan sisäpiiriläisen näkökulmasta. Emic-näkökulma keskittyy johonkin, mikä on ainutkertaista tietylle tutkimuskohteelle, olipa se kieli tai kulttuuri. (Pike 2015, 37; Jönssön & Lukka 2007, 374.) Kontribuutio teoriaan syntyy konstruktion kehittämisestä ja implementoinnista. Yhteys teoriaan on jatkuvasti läsnä, kun tutkimuksen lähtökohdat kytketään aikaisempaan teoriaan. Konstruktion kehittelyn ja implementoinnin sekä tutkimuksen lopun pohdinnan aikana esiin tulevat havainnot kytketään myös aikaisempaan teoriaan. (Lukka, 1999, 141, 142)

Konstruktion tähtäävillä interventionistisilla tutkimuksilla on kaksi mahdollista kontribuutiota. Ensiksi uusi konstruktio itsessään voi olla kontribuutio, jos tutkija pystyy osoittamaan konstruktion täyttäneen käytännön vaatimukset. Tällöin konstruktiosta itsestään voi tulla lähtökohta tulevalle tutkimukselle ja uusille konstruktioille. Toiseksi tutkimusprosessin aikana voidaan testata teorian sisältöjä käytännössä, mikä vastaa pragmatistista totuusajattelua. (Jönssön & Lukka 2007) Mielekäs käyttökohde konstruktiiviselle tutkimukselle on teoreettisesti kiinnostava aihe, jossa vallitsee ”mieluiten olemassa olevan tietämyksen täydellinen puute, merkittävä aukko tai siinä oleva paradoksi.” Lisäksi aiheen on oltava kiinnostava myös käytännön näkökulmasta. (Lukka 1999, 132, 133) Konstruktiivisissa tutkimuksissa tiedonhankinta tapahtuu havainnoimalla, haastatteluilla ja keräämällä kirjallista materiaalia. Tiivis yhteistyö kohdeorganisaation kanssa ja osallistuminen kohdeorganisaation kokouksiin ovat tärkeitä. Tutkija dokumentoi projektin etenemistä kenttäpäiväkirjaan, jotta tilanteiden kehittymistä voidaan seurata. (Jönssön & Lukka 2007, 375, 381–383; Lukka 1999, 142).

Tutkielman konstruktion muodostaa yhdessä kohdeorganisaation kanssa laadittu BSC-suoritusmittaristo, jota kutsutaan hybriditulokortiksi. Tutkielman alussa muodostetaan ex ante -teoriapohja käsiteanalyysin avulla. Käsiteanalyysissä muodostetaan käsitteitä pohtimalla niitä analyytisesti ja systemaattisesti. Käsiteanalyysin avulla tuodaan esiin tieteelliselle tutkimukselle välttämättömät ”ajattelun perusyksiköt.” Niiden avulla

voidaan tarkentaa ja täsmentää tutkimuskenttää ja päästä lopulta käsiksi luokitteluihin, erilaisuuden ja samanlaisuuden vertailuun ja myös mittaamiseen. (Näsi 1980, 10, 17.)



Kuvio 1. Tutkielmanprosessi, vrt. Jönssön & Lukka (2007) ja Lukka (1999).

Tiedonhankinnassa hyödynnetään palaveritea toimeksiantajan toiminnanjohtajan kanssa ja myös yhdistyksen jäsenyritysten edustajien puolistrukturoituja haastatteluita. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa hyödynnetään sekä avoimia että teoriapainotteisia kysymyksiä, joiden avulla yhdistetään vastaajan käytännön kokemus tutkimusalan olemassa oleviin teoreettisiin rakennelmiin. Kysymykset voidaan jaotella esimerkiksi siten, että ne etenevät vapaamuotoisemmista teoriapainotteisempiin ja rajatumpiin haastattelun kuluessa. Haastattelutilanteita voi olla myös useita, jolloin niistä muodostuu eräänlainen jatkumo. (Galletta 2013, 45, 46)

Käytännössä haastattelut olivat vapaamuotoisia ja niissä käsiteltiin etukäteen määritettyjä teemoja, joita tarvittiin konstruktion laatimiseksi. Ne liittyivät yhdistyksestä muodostettavaan yleiskatsaukseen ja jäsenten odotuksiin ja näkemyksiin jäsen toiminnan eri piirteistä. Jäsenille lähetetty haastattelurunko on tutkielman lopussa liitteenä. Jäsenyritysten edustajien haastatteluita oli yhteensä viisi, joista neljä äänitettiin ja translitteroitiin haastateltavien suostumuksella. Viidennestä tehtiin muistiinpanot, koska haastateltava ei antanut suostumustaan äänitykselle. Haastateltavien jäsenyritysten edustajien valinnassa otettiin huomioon heidän edustamiensa jäsenyritysten erot. Pyrkimyksenä oli saada rajallisen otoskoon puitteissa mahdollisimman edustava otos jäsenistöstä yritysten koon, hanketoimintaan osallistumisen ja jäsenyyden keston suhteen. Myös tapaamiset toiminnanjohtajan kanssa translitteroitiin mielekkäältä osiltaan. Toimeksiantajalle annettiin mahdollisuus tarkistustukea käsikirjoitus ennen sen julkaisemista. Tutkielmanprosessi on tiivistetty kuvioon 1, jonka pohjana on toiminut Jönssönin ja Lukan (2007) ja Lukan (1999)

aineisto. Tutkielmantekijä oli FinNuclear ry:n palveluksessa kolme kuukautta vuonna 2019, jonka aikana hän laati yhdistyksen tarpeisiin SMR-selvityksen (ks. Mäkelä 2019.) Muuta sidosta yhdistyksen ja tutkielmantekijän välillä ei ole. Tutkielmaprosessin eteneminen on kuvattu yksityiskohtaisemmin liitteessä 1.

Tutkielmaprosessin alussa tutkielmantekijä tutustui Turun yliopiston tutkimuseettisiin periaatteisiin ja yleisen tietosuojasetuksen (GDPR) soveltamisohjeisiin tutkielmatyöskentelyä varten. Henkilöiden tunnistetiedot ja tutkimusaineisto on säilytetty ohjeiden mukaisesti ja aineistoa on käytetty yksinomaan tutkimuksen tarkoituksiin sovitulla tavalla. Haastateltavien tunnistetietoja sisältävä henkilörekisteri on hävitetty tutkielmaprosessin päätyttyä, eikä heitä voi tunnistaa tutkielmasta eikä tutkimusaineistosta. Tutkielmaprosessin aikana kaikilta haastateltavilta kerättiin erilliset kirjalliset suostumukset. Heillä on ollut mahdollisuus keskeyttää tai peruuttaa osallistumisensa tutkimukseen milloin tahansa ilman seurauksia. Heitä on informoitu tutkimuksen sisällöstä, heitä koskevien tietojen käsittelystä, tutkimuksen käytännön toteutuksesta ja tutkimusaineiston käsittelystä ja säilyttämisestä. Tutkimuksen aihe liittyi toiminnan kehittämiseen yhdistyksessä, jonka jäseniä haastateltavien työnantajat tai yritykset olivat. Tutkimuksen kysymykset olivat avoimia ja luonteeltaan neutraaleja. Haastatteluissa käytetty haastattelurunko on dokumentoitu liitteessä 2. Haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua haastattelurunkoon ennen haastatteluja. Edellä kuvaillun perusteella on syytä olettaa haastateltujen olleen mukana täysin vapaaehtoisesti, eikä heihin ole voinut kohdistua minkäänlaista pakkoa. Päinvastoin haastateltavat suhtautuivat myönteisesti ajatukseen yhdistyksen toiminnan kehittämistä. Useat heistä ilmaisivat tyytyväisyytensä siihen, että heidän mielipidettään kysyttiin ja tarvittiin yhdistyksen toiminnan kehittämiseen.

1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielman toinen luku keskittyy hybridiorganisaatioita käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen. Se alkaa hybridiorganisaatioiden ominaispiirteiden käsittelyllä, minkä tarkoituksena on luoda kattava yleiskuva hybridiorganisaatioista. Tämän jälkeen eritellään hybridiorganisaatioiden erilaisia tapoja käsitellä ristiriitaisten institutionaalisten logiikoiden tuomia jännitteitä, mikä on nimenomaisesti mainittu tutkielman konstruktion tavoitteeksi. Kolmannessa luvussa käsitellään hybridiorganisaatioiden suoritusmittaukseen tehtyä tutkimusta, voittoa tavoittelemattoman toiminnan suoritusmittausta ja BSC:ia ja sen soveltamista voittoa tavoittelemattomaan toimintaan. Näin rakennetaan teoreettinen perustus tulevalle konstruktiolle. Neljäs luku esittelee kohdeorganisaation nykytilan ja kuvaa

organisaation tarpeisiin laadittua sovellusta BSC:ista, jota nimitetään hybriditulokortiksi. Viides luku sisältää johtopäätökset, joissa eritellään tutkielman tarjoama anti aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen nähden. Lisäksi viidennessä luvussa kuvataan tutkielman tuloksiin kohdistuvat rajaukset ja esitetään ehdotuksia jatkotutkimuskohteista.

2 HYBRIDIORGANISAATIOT

2.1 Esiintyminen ja ominaispiirteet

Tutkielman konstruktiona laaditaan suoritusmittausjärjestelmä hybridiorganisaatiolle. Jotta sovellus voi huomioida hybridiorganisaatioiden ominaispiirteet ja siten tuottaa lisäarvoa aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen, on tarpeen tutustua ensin hybridiorganisaatioihin yleisesti ja kattavasti. Näin tunnistetaan niiden keskeisimmät ominaispiirteet. Alaluvussa 2.1. käsitellään tutkimuskirjallisuutta hybridiorganisaatioiden esiintymisestä, ominaispiirteistä ja hybridikehityksen motiiveista. Seuraavassa alaluvussa 2.2. käsitellään tutkimuskirjallisuudessa tunnistettuja tapoja, joilla hybridiorganisaatiot käsittelevät keskenään ristiriitaisten institutionaalisten logiikoiden tuottamia jännitteitä. Koska hybridiorganisaatioiden kenttä on laaja ja hybridiorganisaation käsitteelle löytyy monia erilaisia määritelmiä, on tarpeen kerätä laajasti aineistoa teoriapohjaksi konstruktiolle. Konstruktiona laaditaan suoritusmittausjärjestelmä, joka huomioi tutkimuskirjallisuudessa tunnistetut hybridiorganisaatioiden keskeisimmät ominaispiirteet. Laajan teoriapohjan avulla varmistetaan konstruktion yleistettävyyden myös muihin hybridiorganisaatioihin, jotka voivat erota huomattavasti tutkielman kohdeorganisaatiosta.

Hybridikehitys on jatkuva prosessi, joka tyypillisimmin liitetään organisaatorakenteisiin. Sitä tapahtuu sekä yksityisen että julkisen sektorin piirissä. (Miller, Kurunmäki & O’Leary 2008, 961, 962.) Hybridiyden katsotaan olevan leimallista erityisesti kolmannen sektorin toimijoille (Brandsen, van de Donk & Putters 2005.) Holt ja Littlewood (2015, 107) esittävät hybrideille kaksi ominaispiirrettä: niiden toimintamalli on voittoa tavoittelevan ja voittoa tavoittelemattoman välissä ja niiden toiminnassa on etusijalla yhteiskunnallinen tai ympäristöön liittyvä tavoite, jolle annetaan suurempi painoarvo kuin taloudelliselle tuotolle.

Muiden tutkimusten mukaan hybridiorganisaatiot yhdistävät toiminnassaan ja rakenteessaan julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimintamalleja. Tämä samanaikaisesti tarjoaa mahdollisuuksia ja tuottaa haasteita organisaatioille. Ristiriitaisten institutionaalisten logiikoiden yhdistäminen tuottaa jännitteitä ja vaikuttaa ulkopuolisten kuvaan organisaatiosta, sillä yhdistettävät logiikat on usein nähty yhteensovittamattomina. Hybridiorganisaatio onkin eräänlainen kattokäsite. Hybridiorganisaatioiksi on tutkimuskirjallisuudessa katsottu julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välillä toimivat organisaatiot (Battilana, Besharov & Mitzinneck 2017, 128, 141, 142; Battilana & Dorado 2010,

1419; Haveman & Rao 2006, 974; Seibel 2015, 700; Koppell 2003, 1), näiden sektoreiden keskeisimpiä toiminta-ajatuksia yhdistävät organisaatiot (Seibel 2015, 703), yhteiskunnallisia ja liiketaloudellisia tavoitteita yhdistävät yhteiskunnalliseen vaikutukseen pyrkivät yritykset (Haigh ym. 2015b, 5,6; Mair, Mayer, Lutz. 2015, 713) ja jopa eri julkishallinnon johtamisen koulukuntien ajattelutapoja ja menetelmiä sekoittavat organisaatiot (De Waele, Berghman & Matthyssens 2015.) Hybridiydessä ideaalityypit, kulttuurit, koordinoitimekanismit ja toimintalogiikat sekoitetaan (Brandsen, van de Donk & Putters 2005, 750.) Eri ajattelutapojen ja toimintamallien yhdistely esiintyy kaikissa määritelmissä yhteisenä piirteenä.

Hybridiorganisaatio on laaja-alainen termi ja sen alle luokiteltavilla organisaatioilla on erilaisia juridisia toimintamuotoja, missioita ja toimintaympäristöjä, joiden puitteissa ne soveltavat (liike)toimintamallejaan (Holt & Littlewood 2015, 109.) Lisäksi hybridiorganisaatioiden alatyypeille, kuten yhteiskunnallisia tavoitteita ajaville yrityksille, on esitetty omia luokitteluitaan (Santos, Pache & Birkholz 2015, 50.)

Hybridiorganisaatiotutkimuksessa voimakkaasti esillä olevat yhteiskunnalliseen vaikutukseen pyrkivät yritykset yhdistävät toiminnassaan liiketaloudellisia ja yhteiskunnallisia tai ympäristöön liittyviä tavoitteita. Ne voivat hyödyntää rahoituksen hankinnassaan sekä voittoa tavoittelevan toiminnan markkinaehtoisia käytäntöjä että voittoa tavoittelemattoman toiminnan käytäntöjä. Samoin niiden juridinen muoto voi olla joko voittoa tavoitteleva tai voittoa tavoittelematon. Tällaiset oikeushenkilöt voivat olla hybridissä myös rinnakkain. (Haigh ym. 2015b, 5, 6)

Hybridien (liike)toimintamallit hämärtävät rajaa voittoa tavoittelevan ja voittoa tavoittelemattoman toiminnan välillä ja ne voivat sijaista kummalla puolella tahansa tätä jakoa (Haigh & Hoffman 2012, 126.) Usein kilpailevista toimintamalleista, eli voitontavoittelusta ja yhteiskunnallisen tarkoituksen edistämisestä, toinen dominoi tällaisessa organisaatiossa. Tätä tasapainoilua nimitetään hybridikirjallisuudessa jännitteeksi ja sitä käsitellään eri tavoin eri hybridiorganisaatioissa. (Mair ym. 2015, 714, 730.) Jännite ei ole lähtökohtaisesti kielteinen asia, vaan hybridien ominaisuus. Sen käsittelyyn liittyy hybridien tasapainoilu eri sidosryhmien tarpeiden ja odotusten välillä. Toiminnan tavoite, eli missio, voi hämärtä ja poikkeamiset siitä voivat tuottaa mainehaittoja organisaatiolle. (Haigh & Hoffman 2012, 131, 132.) Ääritapauksissa keskenään ristiriitaisten toimintamallien tuottama jännite voi johtaa hybridijärjestelyn purkautumiseen. Tällainen tilanne esitellään tapaustutkimuksessa, jossa italialaiseen julkissektorin sairaalaan

yksityissektorin piirteitä tuova järjestely jouduttiin lopulta peruuttamaan. (Cappellaro, Tracey & Greenwood, 2020)

Kiinnostus hybrideitä kohtaan on globaalisti kasvanut yhdessä hybridiorganisaatioiden määrän kanssa. Taustalla vaikuttavat julkisen sektorin koettu epäonnistuminen yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisussa ja lainsäädännön muutokset. Esimerkiksi Yhdysvalloissa yhteiskunnalliseen vaikutukseen pyrkivien yritysten ja niihin sijoitettujen varojen määrä on kasvanut viime vuosina. (Haigh ym. 2015b, 6, 9.) Muutkin liikeyritykset kohtaavat painetta toimintansa yhteiskunnallisen vaikutuksen huomiointiin julkissektorin sääntelyn, kuluttajien ja erilaisten aktivistiryhmien taholta (Santos, Pache & Birkholz 2015, 36.) Lisäksi julkisen sektorin koon pienentäminen on lisännyt hybridiorganisaatioiden määrää (Koppell 2003, 6, 7), kun julkissektori joko yksityistää toimintojaan tai syventää yhteistyötään kolmannen sektorin toimijoiden kanssa (Austin 2003; Young 2000.) Näiden lisäksi hybridisaatiokehitystä on havaittu tietointensiivisissä julkissektorin organisaatioissa, kuten yliopistoissa ja sairaaloissa (Grossi, Kallio, Sargiacomo & Skoog 2020, 267; Grossi, Dobija & Strzelczyk 2020.) Myös valtionyhtiöitä ja osuuskuntia voidaan tarkastella hybrideinä (Chaddad 2012; Christensen 2017.) Hybridiorganisaatiot toimivat usein monimutkaisissa yhteistyöverkoissa eri sektoreiden toimijoiden kanssa (Holt & Littlewood 2015, 113.) Tutkimuksissa hybridiajattelua onkin sovellettu myös julkisen liikenteen alueellisen verkoston toimintaan, jossa sekä yksityiset että julkisen sektorin toimijat tekevät yhteistyötä palveluiden tarjoamiseksi (Agostino & Arnaboldi 2017.)

Toimintatapojensa vuoksi hybridit haastavat sekä perinteisen liiketoiminta-ajattelun että perinteiset luokittelut ja rajanvedot yksityisen ja julkisen sektorin ja niiden tehtäväjaon välillä. Hybridien toimintaa leimaa kolme ydinajatusta. Ensiksi niiden tavoitteena on saada aikaan yhteiskunnallinen muutos, joka on osa niiden missiota. Muutosta tavoitellaan taloudellisten tavoitteiden rinnalla ja toiminnan aikajänne on pidempi kuin tavanomaisessa liiketoiminnassa. Tällöin kasvu on hitaampaa ja jopa rajoitettua. Toiseksi ne tavoittelevat molempia osapuolia hyödyttäviä suhteita sidosryhmien kanssa. Ne pyrkivät tiiviiksi osaksi toimintaympäristöään. Kolmanneksi ne haluavat edistää omaa toimialaansa ja kehittää sitä. (Haigh & Hoffman 2012, 127–129.)

Hybridien kasvua vaikeuttaa kolme seikkaa. Ensinnäkin ne vaativat tiivistä yhteistyötä ympäristön kanssa ja henkilöstön toimintaan on voitava luottaa. Nämä vaikeutuvat organisaatiokoon kasvaessa. Niiden toiminnan taloudellinen kannattavuus on perinteistä liiketoimintaa heikompa, sillä ne tuottavat korostetusti arvoa ulkopuolisille. Rahoituslähteiden ja henkilöstön löytäminen voi olla vaikeata, sillä ne eivät voi tarjota yhtä suurta

tuottoa tai palkkaa kuin niiden voittoa tavoittelevat vastineet. Kolmantena esteenä mainitaan organisaatioiden taipumus muistuttaa toisiaan, kun ne kasvavat. Tämän myötä hybridi voi menettää erityispiirteensä kasvaessaan. (Haigh & Hoffman 2012, 132; Van Sandt, Sud & Marmé 2009, 421.) Kasvua vaikeuttaa myös toimintamallin monimutkaisuus, joka kasvaa muun muassa rahoituksen tarjoajien ja edunsaajien eriytymisen myötä (Santos, Pache & Birkholz 2015, 44.)

Instutionaalisilla logiikoilla tai toimintalogiikoilla tarkoitetaan erilaisia ajan saatossa muovautuneita käytäntöjä, arvoja ja uskomuksia, joiden pohjalta organisaatiot järjestävät päivittäistä toimintaansa (Thornton & Ocasio 2008.) Hybridiorganisaatioissa näiden logiikoiden yhdistelyn motiivina on hyödyntää eri sektoreille miellettyjä parhaita puolia. Näitä voivat olla esimerkiksi ajatus julkissektorin vastuusta ja yksityissektorin tehokkuudesta. Hybridiorganisaatioiden yleisen tason luokittelua vaikeuttaa joukon moninaisuus. Hybridien toimenkuvat ja mittakaavat vaihtelevat paikallisista sosiaalihankeista valtionyhtiöihin ja ylikansallisiin toimijoihin. Yleinen muoto on voittoa tavoitteleva yritys, joka tarjoaa julkista palvelua. (Koppell 2003, 1–4.) Tällöin hybridikehitys on osa kritisoitua, mutta laajalle levinnyttä uuden julkishallinnon (New Public Management, NPM) ajattelua (Lapsley 2009.) Sektoreita yhdistelevän määrittelyn avulla organisaatioiden luokittelussa korostuu juridinen viitekehys. Etuna on asian ilmaiseminen ympäröivän yhteiskunnan käyttämin määritelmien. Haittapuolena jaottelu sivuuttaa yksittäisten jäsenten näkökulman ja sektorien vaikutuksen siihen. Tämä on ongelmallista, sillä parhaiden puolien yhdisteleminen edellyttää muutosta ruohonjuuritasolla, jonka kattokäsitteiden korostaminen sivuuttaa. Lisäksi sektorikeskeinen kuva organisaatioista on staattinen, eikä ota huomioon hybrideille ominaista joustavuutta. Väliaikaisista ratkaisuista ei jää pysyviä jälkiä. (Seibel 2015, 700, 701.) Hybridejä löytyy kaikilta sektoreilta. Tyypillisesti ne ovat mikrokokoisia, pieniä tai keskisuuria. (Holt & Littlewood 2015, 107.)

Taulukko 1, Hybridien eri ilmenemismuotoja (Johansson & Vakkuri 2018, 3,4.)

Hybridiyden piirre	Johansson & Vakkuri 2018, 3,4
Omistuspohja	Sekä yksityisiä että julkisia omistajia
Ristiriitaiset tavoitteet ja/tai toimintalogiikat	Esimerkiksi yhteiskunnallinen tavoite ja voiton tavoittelu
Erilaiset rahoituslähteet	Hankkeen rahoitus tulee sekä yksityisen että julkisen sektorin toimijoilta
Taloudellisten ja sosiaalisten kontrollien lähteiden moninaisuus	Kontrolli sekä julkiselta että yksityiseltä puolelta

Hybridiyden käsitteen voidaan katsoa sisältävän ainakin seuraavat neljä piirrettä, jotka on esitetty taulukossa 1. Ensimmäinen on omistuspohja, jossa on sekä yksityisiä että julkisen sektorin toimijoita. Tämän järjestelyn usein ajatellaan yhdistävän parhaat palat molemmista maailmoista. Tästä toimivat esimerkkinä infrastruktuuria ylläpitävät valtionyhtiöt, joiden omistuspohjaan kuuluu usein myös yksityisiä toimijoita. (Johansson & Vakkuri 2018, 3; ks. Christensen 2017)

Toinen piirre on keskenään ristiriitaisten tavoitteiden ja kilpailevien institutionaalisten logiikoiden tuoma jännite. Esimerkiksi ajatus yhteisen hyvän tuottamisesta yhteiskunnalle voi olla ristiriidassa voitontavoittelun kanssa. Tällainen tilanne voisi olla yksityisellä terveydenhoitoalan toimijalla, jolle julkisen sektorin toimija on ulkoistanut terveydenhuollon. (Johansson & Vakkuri 2018, 3.) Yhteiskunnallisten päämäärien tavoittelu yhdessä liiketoiminnan harjoittamisen kanssa voi tuottaa vaikeuksia legitimitetin saamisessa sidosryhmien silmissä (Smith, Gonin ja Besharov 2013, 428.) Thomasson (2009, 357) määrittelee sidosryhmät tahoiksi, joilla on jonkinlainen panos organisaatiossa, joilla on mahdollisuus vaikuttaa organisaation kehitykseen ja jonka sitoutumista organisaatio tarvitsee jatkaakseen toimintaansa. Hybridiorganisaatioilla on erilaisia keinoja käsitellä jännitteitä, joita eri sektorien rajapinnassa toimiminen tuottaa. Skelcher ja Smith (2017, 428) mainitsevat esimerkkinä, miten erillinen tytäryhtiö on perustettu markkinaehtoisen rahoituksen hankkimista varten. Näin yleishyödyllinen emo eristetään markkinaehtoisesta toiminnasta ja syntyvästä jännitteestä. Eri tavoille käsitellä jännitteitä on esitetty myös luokittelu (Skelcher & Smith 2015, 440.) Kravchuk ja Schack (1996, 356) esittävät artikkelissaan, että jo 1990-luvulla on käyty keskustelua yrittäjämäisyyden tuomasta ongelmasta julkissektorin byrokratian vastuunkannossa, vaikeivat he mainitse hybridejä suoraan. Grossi, Dobija & Strzelczyk (2020) kuvailevat tapaustutkimuksessaan tilannetta, jossa yksityisen yliopiston kilpailevia logiikoita ei sekoiteta, vaan ne ovat olemassa rinnakkaisina kerroksina organisaatiossa. Taloudellisen kannattavuuden ja yhteiskunnallisen vaikutuksen tavoittelussa hybridit voivat muokata organisaatiorakennetta, hallinnon rakenteita tai suoritusmittausjärjestelmiä (Santos, Pache & Birkholz 2015, 37.)

Ääritapauksessa hallitsematon jännite johtaa hybridijärjestelyn purkautumiseen. Thomasson (2009) kuvailee tapaustutkimuksessaan tilannetta, jossa Skoonen matkailun edistämistä varten perustettiin yhtiö, jonka omistuspohjassa oli mukana Skoonen aluehallinto ja 33 kuntaa. Tavoitteena oli yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyöhanke, jonka avulla alueelle houkuteltaisiin turisteja ja sijoittajia. Keskeinen ongelma oli toimintamallin epämääräisyys ja eri sidosryhmien intressien ristiriitaisuus, joka vaikutti strategisten

tavoitteiden asettamiseen. Julkisen sektorin toimijat kohtelivat yhteistyöhanketta viraston tavoin, kun antoivat sille poliittisesti vaikean tehtävän. Yritysmuotoiseen organisaatioon palkatut yksityissektorilla harjaantuneet johtajat kokivat tilanteen turhauttavana. Dominoivana sidosryhmänä aluehallinto ohitti muut intressitahot. Lopulta jännitteet johtivat yhteistyöhankkeen kariutumiseen ja organisaation purkuun. (Thomasson 2009, 358, 361, 363, 364) Tässä tapauksessa organisaatio ei ilmeisesti kyennyt käsittelemään siihen kohdistuvista ristiriitaisista odotuksista kumpuavia paineita (Vrt. Skelcher & Smith 2017.)

Kolmas muoto on rahoituslähteiden moninaisuus. Hankkeet ja organisaatiot voivat olla sekä yksityisten että julkisen sektorin toimijoiden rahoittamia. (Johansson & Vakkuri 2018, 3, 4). Hodge ja Piccolo (2005, 174) puolestaan jakavat kolmannen sektorin organisaatioiden rahoituslähteet yksityisiin lahjoituksiin, julkissektorilta tulevaan rahoitukseen ja liiketoiminnasta saatavaan rahoitukseen, joka voi sisältää mm. palvelujen ja tavaroiden myyntiä tai jäsenmaksuja.

Neljäs muoto on taloudellisten ja sosiaalisten kontrollien tuleminen sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta. Sekä yksityisen että julkisen sektorin toimijat kohdistavat omia valvontamekanismejaan hybrideihin. Lisäksi sekä sisäiset että ulkopuoliset voimat vaikuttavat niihin. (Johansson & Vakkuri 2018, 3, 4). Kolmannen sektorin toimijat käyvät usein kilpailua rahoituksesta, mikä tuottaa organisaatioille painetta. Ne kilpailevat eräänlaisista markkinaosuuksista, jolloin ne sopeutuvat sekä alkuperäisen tarkoituksensa toteuttamiseen että rahoituksen hankkimisen varmistamiseen. Tässä kilpailussa ne hyödynävät henkilökohtaisista verkostoistaan koostuvaa sosiaalista pääomaa. (Seibel 2015, 703–705.) Rajalliset resurssit määrittävät hybridiorganisaatioiden toimintaa ja vaikuttavat niiden toimintatapojen valinnassa (de Waele ym. 2015, 145.)

Holt ja Littlewood (2015, 110) esittävät viisi eri piirrettä, joista vähintään kahden tulee täyttyä, jotta kysymys on hybridiorganisaatiosta. Ensinnäkin yhteiskunnallisen tai ympäristöön liittyvän mission on oltava etusijalla taloudellisiin tavoitteisiin nähden, mikä erottaa ne perinteisistä liikeyrityksistä. Toiseksi tulojen tuottamisessa käytetään liiketoimintaa, mikä erottaa ne perinteisestä hyväntekeväisyydestä. Tämä liiketoiminta voi liittyä missioon, mutta se ei ole välttämätöntä. Kolmanneksi hallinto on järjestetty tavalla, joka mahdollistaa sidosryhmien osallistumisen ja suhteita sidosryhmiin määrittää molemminpuolinen hyöty. Neljänneksi voitonjako on rajattua ja suurin osa toiminnan tuottamasta voitosta tai ylijäämästä sijoitetaan yhteiskunnalliseen toimintaan. Viidenneksi liiketoimintamalli itsessään on ainakin joiltain osin innovatiivinen.

Hybridiys voidaan nähdä sektorien välisenä tilana, jossa hybridiorganisaatiot sovitavat yhteen liiketaloudellisia ja yhteiskunnallisia tavoitteita. Näiden tavoitteiden ajamista varten resurssit tulevat sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta. Käytännön esimerkkejä tästä ovat erilaiset julkisen ja yksityisen sektorin väliset yhteistyöhankkeet. Olemassaolon jatkuva perustelu eli legitimointi on hybridiorganisaatioille tyypillistä. (Johansson & Vakkuri 2018, 3, 5; Smith, Gonin ja Besharov 2013, 428; Vakkuri & Johanson 2018, 162, 163.) Toiminnan tekeminen ymmärrettäväksi ja sen vaikutusten tunnistaminen on todettu kriittiseksi hybridiorganisaatioille (Holt & Littlewood 2015, 108.) Suoritusmittausta ja raportointia on esitetty keinoksi legitimoida toimintaa ja hankkia sekä taloudellisia että henkilöstöresursseja organisaation käyttöön (Van Sandt, Sud & Marmé 2009, 425.)

2.2 Institutionaalisten logiikoiden tasapainotus hybridiorganisaatioissa

Institutionaalisten logiikoiden tasapainotus ja jännite on tunnistettavissa yhdeksi hybridiorganisaatioiden keskeisimmäksi piirteeksi. Koska konstruktion keskeinen tavoite on tasapainottaa institutionaalisten logiikoiden ristiriidan tuottamaa jännitettä, tässä aluvuossa tarkastellaan erityisesti aikaisempia tutkimuksia institutionaalisten logiikoiden tasapainottamisesta hybridiorganisaatioissa. Skelcher ja Smith (2015) esittävät viisiluokaisen luokittelun hybridiorganisaatioille sen mukaan, miten ne jaottelevat ristiriitaisia institutionaalisia logiikoita. Segmentoituneessa organisaatiossa eri logiikoiden mukaiset toiminnot on eristetty erillisiin toimintoihin organisaation sisällä. Segregaatiossa toimintoille on erilliset organisaatiot. Assimilaatiossa ydinlogiikkaan sulautetaan osia uudesta logiikasta, mutta vanha jää dominoimaan. Sekoittuneessa mallissa syntyy uusi logiikka olemassa olevien logiikoiden sekoituksesta. Viides malli on jumiutunut organisaatio, joka ei ole pystynyt ratkaisemaan kilpailevien logiikoiden välisiä jännitteitä. (Skelcher & Smith 2015, 440–443.)

Mair, Mayer ja Lutz. (2015) analysoivat kyselytutkimuksessaan 70 yhteiskunnalliseen vaikutukseen pyrkivän yrityksen vastauksista koostuvaa aineistoa tutkiessaan tapaa, jolla nämä hybridiorganisaatiot käsittelevät hybridiyden tuottamia sisäisiä jännitteitä toiminnassaan. Sosiaalisten yritysten toiminnassa on liiketoiminnan lisäksi jokin yhteiskunnallinen ulottuvuus. Tarkoituksena on lievittää jotakin ongelmaa tai ratkaista se. Tutkimuksensa tuloksena he esittävät jaottelun konformistisiin ja toisinajatteleviin hybrideihin.

Konformistiset hybridit (engl. conforming hybrids) sopeuttavat jokapäiväisen toimintansa sen muodollisen toimintamuodon logiikoiden mukaiseksi. Käytännössä

tällainen organisaatio erottaa keskenään ristiriitaiset toiminnot erillisiin organisaatioihin, mikä lieene verrattavissa Skelcherin ja Smithin (2015) segregatiomalliin. Esimerkiksi organisaation yksi osa voi tällöin toimia normaalin liikeyrityksen tavoin, mutta sen tuotot ohjataan erilliselle hyväntekeväisyysorganisaatiolle. Organisaatioiden hallinnot vastaavat myös toimintamuodon odotuksia. Liiketoimintaa painottavan yhteisön hallitus on kooltaan rajattu aktiivinen päätöksentekijä ja sisältää rahoittajien edustajia. Yhteiskunnallista puolta painottavan yhteisön hallitus on kooltaan suuri, vallaltaan rajattu ja sisältää edunsaajien edustajia. (Mair ym. 2015, 730).

Toisinajattelevat hybridit eivät mukaudu yhteen tiettyyn institutionaaliseen logiikkaan. Niiden toimintatapa ilmaisee niiden näkevän eri logiikoiden mukaiset toimintatavat mahdollisuutena ja eri logiikat vaikuttavat niissä samanaikaisesti. Toisinajattelevilla hybrideillä on kolme mekanismia, joiden avulla ne sovittavat yhteen erilaiset ja keskenään ristiriitaisetkin institutionaaliset logiikat: uhma, valikoiva kytkentä ja innovaatio. Uhmaa pidetään merkittävänä tekijänä, joka mahdollistaa organisaation toiminnan institutionaalisesti monimutkaisella ja epämääräisellä alueella. Tutkimuskohteissa se tarkoitti kaupallisen ja yhteiskunnallisen vaikutukseen pyrkivän toimintatavan välillä tehtävän valinnan uhmaamista. (Mair ym. 2015, 730, 731)

Valikoivan kytkennän myötä eri organisaatiomuodot ja niiden tarjoamat mekanismit näyttäytyvät työkalupakkina, josta voidaan valita tilanteeseen sopivimmat menetelmät. Tämä voi näkyä esimerkiksi hallituksen koossa, kokoonpanossa ja toimivallassa. (Mair ym. 2015, 730, 731). Valikoiva kytkentä auttaa hybridejä selviämään toimintaympäristön ristiriitaisuuksista ja paineista. Myös yhteisön juridisen toimintamuodon valinnalla voidaan yrittää vaikuttaa yleiseen mielikuvaan sen toiminnan luonteesta. Esimerkiksi voittoa tavoittelemattoman kolmannen sektorin toimijan taloudellinen asema voidaan kyseenalaistaa helpommin kuin yrityksen. Ongelma ratkaistaan valitsemalla toimintatilanteeseen sopiva yhteisömuoto. Koska hybrideihin kohdistuu usein voimakkaita paineita toiminnan asianmukaisuuteen liittyen, tämä on myös turvallisempaa kuin pintapuolinen alistuminen vaatimuksiin. Kyseessä on todellinen toiminta, joten mahdolliset teeskentelysyötökset ovat aiheettomia. Samalla hybridin ei tarvitse kehittää omanlaisiaan kompromissiratkaisuja. Tästä seuraava resurssisäästö hyödyttää organisaatioita, jotka kärsivät resurssipulasta. Valikoiva kytkentä mahdollistaa keskenään ristiriitaisten toimintalogiikoiden tasapainottamisen pitkällä aikavälillä ja Pachén ja Santosin (2013) tapaustutkimuksen kohteeksi valikoituneet neljä hybridiä olivat verrokkejaan menestyneempiä. Hybridit vaikuttivat saaneen valikoivan kytkennän avulla parhaat palat molemmista

toimintamalleista. Ristiriitaisten ehtojen täyttäminen piti myös sidosryhmät tyytyväisinä, mikä varmisti tuen organisaatioiden toiminnalle. (Pache & Santos 2013, 988, 993–995)

Innovoinnissa hybridi kehittää uudenlaisia hallinnon ja organisoinnin prosesseja, joissa integroidaan organisaation keskenään ristiriitaiset tavoitteet. Näiden tavoitteiden samanaikainen saavuttaminen edellyttää luovuutta toiminnan järjestämisessä. Näiden kolmen tekijän myötä toisinajattelevien hybridien voidaan odottaa sopeutuvan tuleviin haasteisiin ja selviytyvän niistä. Keskenään ristiriitaisten institutionaalisten logiikoiden vaikutuksesta organisaation suoritukseen ei ole tieteellistä tutkimustietoa. (Mair ym. 2015, 730, 731.)

Yhteiskunnallista vaikutusta liiketoimintansa ohella tavoittelevat hybridit tuottavat usein palveluita tai tuotteita, joiden vaikutukset ulottuvat kaupan osapuolia laajemmalle yhteiskunnassa. Tällaista tilannetta määrittelee kaksi ulottuvuutta. Ensimmäinen on myönteisten oheisvaikutusten laatu. Osa oheisvaikutuksista voi olla automaattisia, jolloin ne johtuvat suoraan hybridin liiketoiminnasta, esimerkiksi tuotteiden energiatehokkuuden vuoksi. Toiset oheisvaikutukset ovat ehdollisia, jolloin niiden toteutuminen vaatii hybridin interventiota esimerkiksi valistuksen avulla, jotta toiminnan täysi yhteiskunnallinen hyöty voidaan saavuttaa. (Santos, Pache & Birkholz 2015, 40–42.)

Toinen ulottuvuus käsittelee vaihdannan esteitä ja rahoittajien ja edunsaajien eriytymistä. Niitä esiintyy, mikäli asiakaskunta ei pysty maksamaan tuotteista, on vaikeasti tavoitettavaa tai ei tiedosta tuotteen tai palvelun arvoa. Jälkimmäinen johtaa maksuhaluttomuuteen, vaikka hybridin tarjoama tuotos olisi hyödyllinen. Tällaisissa tilanteissa hybridit etsivät keinoja saada asiakkaat toimintansa piiriin, koska toiminta tarjoaa suuria myönteisiä oheisvaikutuksia. Eri asiakasryhmille voidaan myydä tuotteita eri hinnoilla, jolloin kalliimmalla ostava asiakaskunta subventoi vähemmän maksukykyisen asiakaskunnan tuotteita. Myös julkisen sektorin tai muiden tahojen rahoituksen avulla voidaan tukea toimintaa. Tällöin vaaditaan yleensä suoritusmittauksen tarjoamaa näyttöä vaikutuksesta vastineeksi rahoitukselle. Julkissektorin asettamat vaatimukset tekevät liiketoimintamallista monimutkaisemman, sillä huomioitavien sidosryhmien määrä kasvaa. Samoin on tilanteessa, jossa edunsaajat ja toiminnan rahoittajat ovat erillisiä ryhmiä, sillä molempien tarpeet ja odotukset on huomioitava. (Santos, Pache & Birkholz 2015, 40, 42–44.)

Monimutkaisimmassa hybridimallissa rahoittajat ja edunsaajat ovat erillisiä ja suurin osa yhteiskunnallisesta arvosta vaatii lisäinterventiota. Tällöin hybridi joutuu huomioimaan erilaisia sidosryhmiä ja yhteiskunnallinen vaikutus riippuu lisäkustannuksia tuottavista toimista, joilla ei ole suoraa sidosta niiden ydintoimintaan. Tällaisessa tapauksessa

johto joutuu tasapainoilemaan ristiriitaisten vaatimusten kesken. Taloudellisen vakauden saavuttaminen on vaikeata ja toimintaa tuetaan usein julkisen sektorin tai lahjoittajien rahoituksella, jotta myönteinen yhteiskunnallinen oheisvaikutus saavutetaan. Usein rahoitukseen kohdistuu tiukkoja ehtoja, joissa yksilöidään tukeen oikeutettu toiminta. Jännitteiden hallitsemiseksi yhteiskunnalliseen vaikutukseen tähtäävän toiminnan on oltava hybridin hallinnassa, jotta se säilyttää suhteen edunsaajiin. Voittoa tavoitteleva liiketoiminta voidaan erottaa erilliseen oikeushenkilöön. Erilaisin johdon käytännöin voidaan hallita asiakkaiden ja edunsaajien välisiä jännitteitä tai estää niitä syntymästä. (Santos, Pache & Birkholz 2015, 49, 50)

Haigh, Kennedy ja Walker (2015b, 59, 60) tutkivat yhteiskunnallista vaikutusta tavoittelevia yrityksiä, jotka sekoittavat toiminnassaan voittoa tavoittelevan ja voittoa tavoittelemattoman toiminnan ominaispiirteitä. Hybridioorganisaatiot hyödyntävät voittoa tavoittelevia ja voittoa tavoittelemattomia juridisia toimintamuotoja tavanomaisista organisaatioista poikkeavalla tavalla (Haigh & Hoffman 2012.) He asettavat hybridioorganisaatiot keskivälin paikkeille jatkumolla, jonka vastakkaisissa päissä ovat voittoa tavoittelevat yritykset ja voittoa tavoittelemattomat hyväntekeväisyysjärjestöt. Yhteiskunnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi näillä organisaatioilla on kolme pääasiallista vaihtoehtoa juridisen muodon valinnalle. Ensinnäkin ne voivat yhdistää voittoa tavoittelevaan toimintaansa vahvan yhteiskunnallisen tavoitteen. Toiseksi ne voivat ottaa voittoa tavoittelemattoman muodon, jonka puitteissa ne hankkivat vastikkeellista tuloa. Kolmanneksi ne voivat ottaa Haighin, Kennedyn ja Walkerin (2015b) sanoin sekamallin, jossa voittoa tavoitteleva osa on yhteydessä voittoa tavoittelemattomaan omistussuhteen, lahjoitusten, sopimusten tai muiden keinojen kautta. Hybridioorganisaation valitsema juridinen muoto vaikuttaa siihen, millaisten toimijoiden kanssa se voi toimia yhteistyössä. Esimerkiksi yhdistyksillä, yrityksillä ja julkishallinnon toimijoilla on omat kriteerinsä yhteistyökumppanin toimintamuodolle. (Haigh ym. 2015b, 63.)

Organisaatiota perustettaessa tärkeimpiä kriteereitä toimintamuodon valinnalle ovat muun muassa sopivuus toiminnan tavoitteen toteuttamiselle ja sopivuus pääoman hankintaan. Toiminnan muodon halutaan olevan paras ja sopivin toiminnan tarkoitukseen nähden. Liiketoiminnalliset muodot mahdollistavat sijoittajien ja luottajien käytön rahoituksen hankkimisessa, mutta voittoa tavoittelemattomat muodot mahdollistavat erilaiset lahjoitukset ja apurahat. Jälkimmäisiin rahoituslähteisiin ei liity samanlaisia tuotto-odotuksia kuin ensimmäisiin, mikä voi olla hyödyksi. (Haigh ym. 2015b, 66–68)

Hybridit voivat muuttaa juridista muotoaan muun muassa saadakseen uudenlaisia tulonlähteitä. Tulolähteiden monipuolistamisessa organisaatio etsii uusia tulonlähteitä päivittäiseen toimintaan ennemmin kuin sijoittajien pääomaa kasvuun. Se on yleistä tilanteissa, joissa alun perin voittoa tavoittelematon organisaatio kehittää uusia tuotteita tai palveluita tai saavuttaa uusia markkinoita voittoa tavoittelevan osan avulla. Tällöin voittoa tavoitteleva osa rahoittaa ja tukee voittoa tavoittelemattoman osan toimintaa. Joustavuus on hybridiorganisaatioiden keskeinen piirre ja ne muuttavat toimintansa juridista muotoa tarkoitushakuisesti saavuttaakseen tavoitteensa. Erityisesti sekamallin toimintamuodot tarjoavat paljon joustavuutta, mutta eri oikeushenkilöiden välillä tasapainoilu voi tuottaa ongelmia, kun niiden kesken tehdään sopimuksia vastuun ja tulojen jaosta. Eräässä toteutusmallissa voittoa tavoittelematon oikeushenkilö omistaa vähintään osuuden voittoa tavoittelevasta yrityksestä. Järjestely tuottaa voittoa tavoittelemattomalle osalle osinkotuottoja ja mahdollisia veroetuja kokonaisuudelle. (Haigh ym. 2015b, 71–78.) Hybridiorganisaatiot ovat monikasvoinen joukko organisaatioita, joiden yhdistävä tekijä on keskenään ristiriitaisten tavoitteiden ja ajatusmallien yhdistäminen ja tästä seuraavan institutionaalisten logiikoiden jännitteen hallitseminen.

3 KOLMANNEN JA JULKISEN SEKTORIN SUORITUSMITTAUS

3.1 Hybridiorganisaatioiden suoritusmittaus

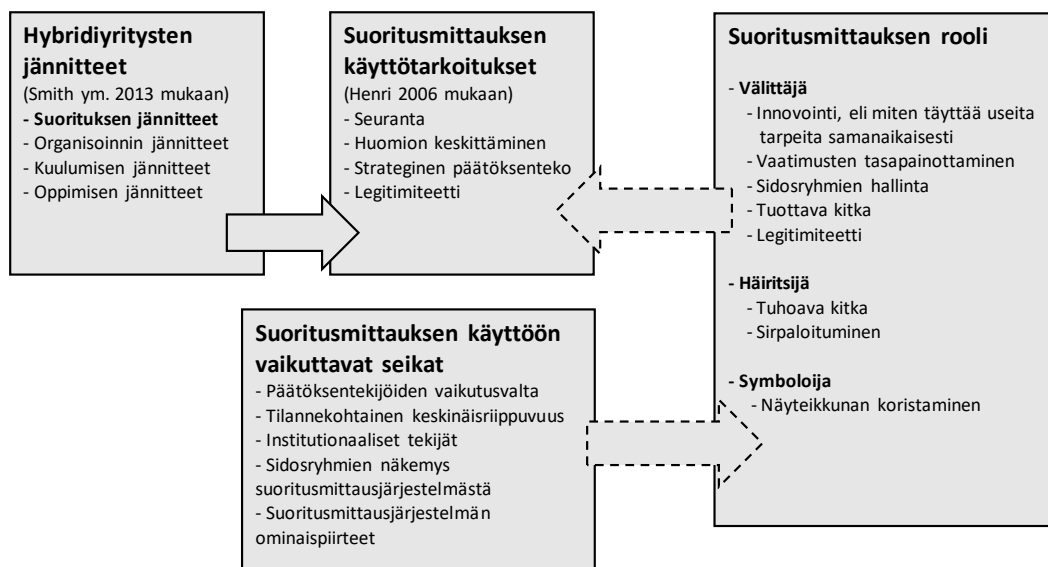
3.1.1 Tutkimuksissa käsiteltyjä viitekehyksiä

Ennen uuden hybridiorganisaatioiden suoritusmittausjärjestelmän laatimista tutkielmassa perehdytään aikaisempaan tutkimukseen hybridiorganisaatioiden suoritusmittauksesta. Niistä voidaan havaita, miten hybridiorganisaatioiden ominaispiirteet on huomioitu aikaisemmissa tutkimuksissa. Tutkielman kohdeorganisaatio on kolmannen sektorin voittoa tavoittelematon yhdistys, jonka toimintaan sisältyy julkisen sektorin hankkeita. Tämän vuoksi tutkielman alaluku 3.2. käsittelee laajasti suoritusmittausta voittoa tavoittelemattomalla sektorilla, julkisella sektorilla ja näiden sektorien vuorovaikutustilanteissa. Näin saadaan täydentävää kuvaa muun muassa suoritusmittauksen motiiveista ja käytännön kysymyksistä. Kohdeorganisaation luonteen lisäksi tätä tarkastelua puoltavat BSC-kirjallisuudessa todetut puutteet liittyen esimerkiksi mittauskohteiden valintaan. Viimeinen alaluku 3.3. käsittelee BSC:ia liikeyrityksissä, voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa ja julkisella sektorilla. Mallien käsittelyä puoltaa kohdeorganisaation hybridi-luonne, jossa yhdistyvät kaikkien näiden sektorien ominaispiirteet. Lisäksi tarkastellaan aikaisempia tutkimuksia BSC-sovelluksista voittoa tavoittelemattomassa toiminnassa. Näiden kolmen suoritusmittauksen teema-alueen käsittelyn myötä saadaan laaja kuva BSC:ista ja suoritusmittauksesta hybridiorganisaatioissa ja voittoa tavoittelemattomassa toiminnassa. Tätä koottua teoriapohjaa sovelletaan empiirisen osan konstruktiossa.

Nielsen, Lueg ja van Liempd (2019, 12, 13) ovat kirjallisuuskatsauksensa avulla tunnistanee hybridiorganisaation suoritusmittausjärjestelmälle kolme eri roolia: välittäjä (engl. mediator), häiritsijä (disrupter) ja symboloija (symbolizer.) Suoritusmittausjärjestelmällä voi olla useita rooleja samanaikaisesti, eikä roolien välillä ole jatkumoa. Hybridiorganisaatiot tässä tapauksessa viittaavat yhteiskunnallisia tavoitteita tavoitteleviin yrityksiin. Heidän laatimansa malli on havainnollistettu kuviossa 2. Mallin perustana toimii kaksi aikaisempaa tutkimusta (Smith, Gonin & Besharov 2013; Henri 2006), joita täydentämällä tukijat ovat laatineet mallinsa.

Smith, Gonin ja Besharov (2013, 410) esittävät, että hybridiorganisaatioissa esiintyy neljäntyyppisiä jännitteitä, jotka liittyvät suoritukseen, organisointiin, kuulumiseen ja opimiseen. Näillä neljällä osa-alueella yhteiskunnallinen tehtävä ja liiketoiminnalliset tavoitteet voivat tuottaa ristiriitoja. Suoritukseen liittyvät jännitteet syntyvät eriävistä

lopputuloksista, kuten tavoitteita, mittareista ja sidosryhmistä. Yhteiskunnallisten tavoitteiden päämäärät kohdistuvat laajaan sidosryhmien joukkoon ja mittarit ovat subjektiivisia, laadullisia ja vaikeasti vertailtavia ja standardoitavia. Taloudelliset tavoitteet koskevat pientä joukkoa sidosryhmiä ja mittarit ovat objektiivisempia, määrällisiä ja helposti standardoitavissa ja vertailtavissa toisiin toimijoihin. Jännitettä muodostuu siitä, miten onnistuminen määritellään, sillä epäonnistuminen yhteiskunnallisesti voi tuottaa taloudellisen onnistumisen ja päinvastoin. Hybridin on kehitettävä keinot molempien sekä taloudellisten että yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamiselle. (Smith, Gonin & Besharov 2013, 410.)



Kuvio 2. Hybridiorganisaation suoritusmittauksen viitekehys (Nielsen ym. 2019, 12)

Organisoinnin jännitteet ovat sisäisiä ja liittyvät muun muassa rakenteisiin ja prosesseihin. Yhteiskunnalliset organisaatiot palkkaavat henkilöstöä, joka sopii yhteiskunnalliseen toimintamuotoon joko persoonansa tai osaamisensa vuoksi. Tällaisilla organisaatioilla on yleensä voittoa tavoittelematon juridinen muoto. Liikeryitykset puolestaan palkkaavat tehokkaita ja kannattavia työntekijöitä ja niillä on voitontavoittelun mahdollistava juridinen muoto. Tämän osa-alueen jännite syntyy siitä, mitä hybridin tulee palkata ja miten heille opetetaan sen toimintatapa. Lisäksi liiketoiminnan ja yhteiskunnallisen tavoitteen integroinnin aste täytyy ratkaista samoin kuin organisaation juridinen muoto. (Smith, Gonin & Besharov 2013, 410.)

Kuulumisen jännite viittaa siihen, missä määrin henkilöstö ja sidosryhmät samaistuvat joko yhteiskunnalliseen tai liiketoiminnalliseen tavoitteeseen ja päätyvät

vieroksumaan toista näistä. Organisaation on ratkaistava, miten se tasapainoilee eri sidosryhmien odotusten välillä ja millaisen kuvan se antaa hybridi-identiteetistään. Oppimisen jännitteet syntyvät kasvun, mittakaavan ja eriävien aikajänteiden vuoksi. Onnistuminen yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa tapahtuu pitkällä aikavälillä, eikä toiminnan kasvu välttämättä auta yhteiskunnallisen vaikutuksen toteutumista. Liiketoiminnallisessa mielessä onnistuminen voi toteutua nopeasti ja yhteiskunnallinen tavoite voi rajoittaa kasvua. Hybridin on tasapainoitava sekä pitkän että lyhyen aikavälin kanssa. Lisäksi sen on kehitettävä keinoja kestää lyhyen aikavälin kustannuksia, jotta pitkällä aikavälillä sen yhteiskunnallinen vaikutus voi olla suurempaa. (Smith, Gonin & Besharov 2013, 410.)

Henrin (2006) jaottelussa suoritusmittausjärjestelmillä on neljä tehtävää, jotka ovat seuranta, huomion keskittäminen, strateginen päätöksenteko ja legitimitetin luominen. Seurantatehtävässä suoritusmittausjärjestelmä antaa palautetta odotuksista ja toimii viestintävälineenä eri sidosryhmien suuntaan. Ylin johto käyttää suoritusmittausjärjestelmää viestintävälineenä, joka ohjaa organisaation jäsenten huomiota haluttuihin kohteisiin. Strategisen päätöksenteon apuvälineenä ne tukevat päätöksenteon prosesseja. Lisäksi legitimoititehtävässä niiden avulla perustellaan tehtyjä päätöksiä. (Henri 2006, 80, 81.)

Suoritusmittausjärjestelmän toimivuus ei riipu siitä, miten se vähentää jännitteitä organisaatiossa. Tuottavan kitkan käsitteellä viitataan tilanteeseen, jossa sidosryhmät käyvät rakentavaa keskustelua. Tämän keskustelun tavoitteena on määrittää, mikä on hybridin tapauksessa hyvää suorittamista ja miten sitä mitattaisiin. Tällöin on tärkeää saavuttaa kompromissi eri sidosryhmien tavoitteiden välillä ja suoritusmittaus toimii keskustelun mahdollistajana. Edellä kuvaillun tilanteen edellytyksenä on, että suoritusmittausjärjestelmän puutteellisuudet tiedostetaan. Syntynyt rakentava keskustelu voi olla organisaatiolle jopa tärkeämpää kuin suoritusmittausjärjestelmän hiominen täydelliseksi. Kääntöpuolena keskustelu voi myös haitallisesti jumiutua teknisiin yksityiskohtiin, mikä vie aikaa muiden asioiden käsittelyltä. (Chenhall, Hall & Smith 2013, 282–284; Nielsen ym. 2019, 9, 12) Suoritusmittausjärjestelmä voi myös voimistaa jännitteitä, jotka ovat haitallisia organisaatiolle (Nielsen ym. 2019, 10.)

Jotta suoritusmittausjärjestelmä toimisi välittäjänä organisaatiossa, sen täytyy huomioida sekä suorituksen eri piirteet että eri sidosryhmien arvot. Lisäksi sidosryhmien on pidettävä suoritusmittausta hyödyllisenä ja tasapuolisena välineenä. Välittäjänä suoritusmittausjärjestelmä voi edistää innovointia pakottamalla työntekijät huomioimaan sekä yhteiskunnallisia että liiketoiminnallisia tavoitteita samanaikaisesti, mikä voi parantaa suoritusta ja lisätä luovuutta. Kun suoritusmittausjärjestelmä mittaa sekä

yhteiskunnallista että liiketoiminnallista vaikutusta, se voi toimia keskustelun välittäjänä eri sidosryhmien kesken. Tehokkaimpia suoritusmittausjärjestelmät ovat legitimitietin rakentamisessa. (Nielsen ym. 2019, 12; Van Sandt, Sud & Marmé 2009, 425.) Suoritusmittausjärjestelmän käyttö legitimitietin rakentamiseen on usein yhteensopimatonta sen käyttöön päätöksenteossa. Tällöin järjestelmien kesken voi tapahtua haitallinen irtikykentä. (Nielsen ym. 2019, 12.)

Suoritusmittausjärjestelmä häiritsee hybridin toimintaa, jos sen synnyttämät keskustelut jumittuvat tuottamattomina kysymyksiin siitä mitä ja miten tulisi mitata. Jos suoritusmittausjärjestelmä ei edusta sidosryhmien logiikoita, se kasvattaa jännitteitä sidosryhmien kesken ja siten synnyttää haitallista kitkaa. Näin on erityisesti, kun suoritusmittausta tehdään ulkopuolisten sidosryhmien vaatimuksesta ja sisäiset sidosryhmät välttelevät sitä. Suoritusmittausjärjestelmä voi myös sivuuttaa tärkeimmät suorituksen ominaispiirteet. Symboloijana suoritusmittausjärjestelmän tarkoitus on parantaa hybridin legitimitettiä. Tällaisessa tilanteessa suoritusmittausjärjestelmä voi muuttua häiriköksi, sillä se kasvat-
taa organisaation toimintaan kohdistuvia jännitteitä. (Nielsen ym. 2019, 13.) Esimerkkinä tällaisesta Nielsen ym. (2019, 13) viittaavat Ramus'n ja Vaccaron (2017) tutkimukseen, jossa sidosryhmien sivuuttaminen suoritusmittausjärjestelmän suunnittelussa johti järjestelmän käyttöönoton epäonnistumiseen.

Suoritusmittausjärjestelmän rooliin vaikuttavat päätöksentekijöiden vaikutusvalta, tilannekohtainen keskinäisriippuvuus, institutionaaliset tekijät, sidosryhmien näkemykset suoritusmittausjärjestelmästä ja suoritusmittausjärjestelmän ominaispiirteet. Päätöksentekijät muokkaavat suoritusmittausjärjestelmiä omien odotustensa mukaisiksi tai tekevät niistä symbolisia, jolloin niillä ei ole vaikutusta päätöksentekoon organisaatiossa. Suoritusmittausjärjestelmiä ei juurikaan käytetä itsenäisenä välineenä logiikoiden tasapainottamiseen. Eri logiikoita painotetaan eri tavoin eri tilanteissa hybridin sisällä, joten suoritusmittaus ei voi tasapainottaa jännitteitä, jos eri logiikoita varten on laadittu erilliset suoritusmittausjärjestelmät. Institutionaaliset seikat, kuten rahoitus ja legitimitietin kaipuu, johtavat ulkopuolisten asettamiin raportointivaatimuksiin. Suoritusmittaus on tällöin todennäköisemmin symbolista, mikä voi lisätä jännitteitä organisaatiossa. Sidosryhmien erilaiset ajattelutavat johtavat erilaisiin tulkintoihin suoritusmittauksen tuloksista. Lisäksi suoritusmittausjärjestelmä voi vaikuttaa sidosryhmien keskinäisiin valta- ja riippuvuussuhteisiin. (Nielsen ym. 2019, 13, 14; Christiansen & Skaerbaek 1997)

Suoritusmittausjärjestelmän ominaispiirteet vaikuttavat siihen, muodostuuko järjestelmästä välittäjä, häiritsijä vai symboloija ja lietsooko vai vähentääkö se jännitteitä

organisaatiossa. Eri logiikoiden mukaiset toiminnot voidaan erottaa toisistaan organisaatiorakenteessa tai niille voidaan laatia erilliset suoritusmittausjärjestelmät. Vaihtoehtoisesti molemmat logiikat voidaan ottaa siinä huomioon. Molemmilla ratkaisuilla on omat vaikutuksensa. Suoritusmittausjärjestelmistä saadaan täysi hyöty, kun niihin yhdistetään esimerkiksi sidosryhmien kanssa keskustelu (Nielsen ym. 2019, 13, 14, 16.)

Hybridiorganisaatioon kohdistuva suoritusmittaus on riippuvaista siinä vaikuttavista institutionaalisista logiikoista. Logiikoiden muuttuessa myös mittauksen tarkoitusperät, luonne ja kohteet muuttuvat. Muutokset odotuksissa ja logiikoissa voivat olla sisäsyntyisiä tai ulkopuolelta kohdistuvia. Esimerkiksi Grossi, Dobija ja Strzelczyk (2020) kartoittavat tapaustutkimuksessaan puolalaiseen yksityiseen yliopistoon kohdistuneita vaatimuksia ja organisaatiossa sovellettuja logiikoita, joiden muuttuminen johti muutoksiin suoritusmittauksessa. Myös hybridin toimintatapa, jolla se pyrkii saavuttamaan haluamansa yhteiskunnallisen vaikutuksen, vaikuttaa suoritusmittaukseen.

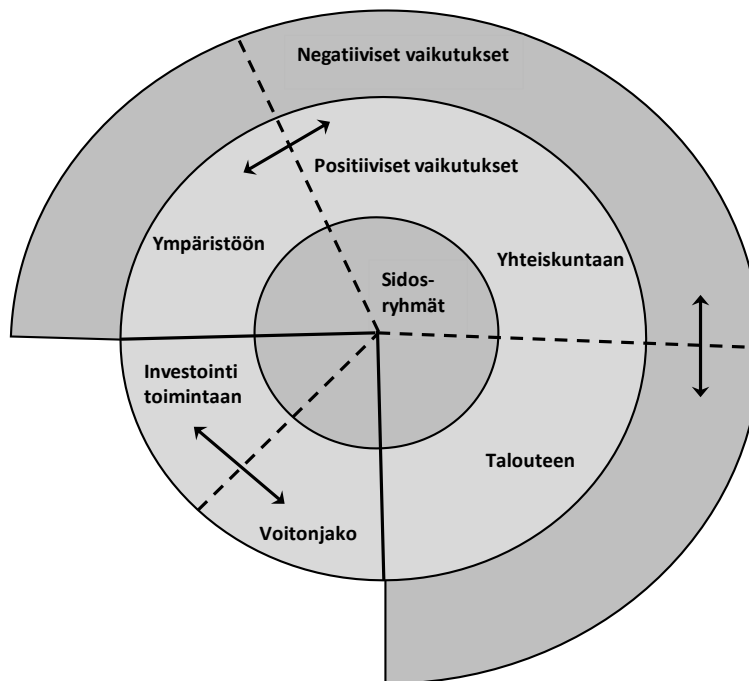
Santos, Pache ja Birkholz (2015) esittävät yhteiskunnalliseen vaikutukseen pyrkivien hybridiyritysten nelikenttämallissaan erilaiset suoritusmittauskohteet erityyppisille hybrideille. Operatiivista liiketoimintaa mittaavia mittareita suositellaan hybrideille, joilla yhteiskunnallinen toiminta ja liiketoiminta ovat lähellä toisiaan. Niiden lisäksi on tarpeen seurata palveltujen asiakkaiden profiilia, jottei organisaatio harhau du yhteiskunnallisesta tehtävästään. Mittaristoa on laajennettava, jos hybridin täytyy tarjota liiketoimintansa ohella esimerkiksi valistusta saadakseen aikaan halutun yhteiskunnallisen vaikutuksen. Tällöin mittauksen on kohdistuttava sekä operatiiviseen toimintaan että yhteiskunnalliseen vaikutukseen. Yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaaminen on tarpeellista, sillä operatiivinen toiminta yksin ei takaa onnistunutta yhteiskunnallista vaikutusta. Mittareiden olisi hyvä olla standardoituja ja vertailukelpoisia muiden toimijoiden mittaustulosten kanssa. Tapauksissa, joissa osa asiakaskunnasta on ainakin osittain subventoitua ja osa rahoittaa toimintaa markkinaehtoisin hinnoin, on tarpeen kohdistaa mittaus sekä operatiiviseen liiketoimintaan että asiakaskunnan koostumukseen ja palvelun laatuun. Tällöin varmistetaan, ettei hybridi ajaudu kaupalliseen toimintaan yhteiskunnallisen tavoitteensa kustannuksella. Logiikoiden ja sidosryhmien ristiriidoille erityisen alttiissa toimintamuodossa korostuvat hybridin operatiivisen (liike)toiminnan avaintunnuslukujen seuranta yhdessä yhteiskunnallisen vaikutuksen seurannan kanssa. Julkisen sektorin rahoitus on usein sidottu suoritusmittaukseen. (Santos, Pache & Birkholz 2015, 44–50.) Hybridien suoritusmittaus kohdistuu sekä operatiiviseen toimintaan että organisaatiota laajempaan yhteiskunnalliseen vaikutukseen.

Holt ja Littlewood (2015) ovat kehittäneet Hy-Map -nimisen prosessin (engl. Hybrid Impact Mapping process) hybridiorganisaatioiden suoritusmittaukseen. Taulukko 2. esittelee Hy-Map-prosessissa huomioitavia asioista. Prosessin tavoitteena on tunnistaa hybridien vaikutus (engl. impact) ympäristöönsä. Ajatuksena on, että tällöin sitä voidaan mitata ja hallita. Lisäksi sen ajatellaan tuovan etuja viestinnässä sidosryhmille, kun sekä organisaatio itsessään että sen toiminta tulevat helpommin ymmärrettäviksi. Malli keskittyy sekä erilaisiin organisaation tuottamiin arvoihin että prosesseihin niiden taustalla. Toiminta voi tuottaa samanaikaisesti taloudellista arvoa voiton muodossa, yhteiskunnallista arvoa esimerkiksi työllistämällä ja ympäristöön liittyvää arvoa positiivisen ympäristövaikutuksen myötä. Sen avulla voi tunnistaa, kartoittaa ja esittää ehdotuksia hybridiorganisaation vaikutuksesta sekä tunnistaa organisaation hybridiyden osia. Hybridien vaikutus toimintaympäristöönsä on usein luonteeltaan laadullista, jolloin sitä on vaikea mitata. Silti se on olennainen osa hybridien tuottamaa yhteiskunnallista arvoa. Erään luku-taitoisuutta edistävän hankkeen vaikutusta mitataan muun muassa laskemalla ohjelman piirissä olevien lasten lukumäärää, kouluihin jaettujen kirjojen määriä sekä niiden käyttöä. (Holt & Littlewood 2015, 108, 109, 111, 114, 115.)

Taulukko 2. Hy-Map-kartoituksen mallipohja (Holt & Littlewood 2015, 111)

Organisaation toiminnot		
Ensisijaiset arvonaluonnin alueet		
Panokset, toiminnot, jakelu, tuotteet ja palvelut, voitot ja ylijäämä; aloitteet		
Arvonaluonnin tukiprosessit		
Kumppanuudet, verkostot ja tukijat, innovaatio ja improvisointi, osallistuminen ja yhdessä luominen		
Yhteiskunnallinen (sidosryhmät)	Taloudellinen	Ympäristöllinen
Työntekijät Asiakkaat Paikalliset tai vaikutuspiirin yhteisöt Omistajat Jakelijat Tuottajat Palveluiden käyttäjät Muut (määritellään erikseen)	Instituutiot (Eri tasojen hallinnon instituutiot; perinteiset auktoriteetit; lainsäädäntö ja normit) Markkinat (Hyödykkeiden, palveluiden, työvoiman ja tietämyksen hankkiminen) Organisaatiot (yhteistyökumppanit, tavarantoimittajat, ostajat)	Elävä luonto: Kasvit ja eläimet Muu luonto: maa, ilmasto, vesi
Sidosryhmien hyvinvointi ja toiminta	Instituutioiden, markkinoiden ja organisaatioiden toiminta	Ekosysteemin toiminta
Aineellinen (varat, tulot, elatus) Fyysiset ja psykologiset tarpeet (fyysinen terveys ja mielenterveys) Valinnan mahdollisuudet Turvallisuus (taloudellisilta, yhteiskunnallisilta ja ympäristöllisiltä shokeilta) Verkosto ja suhteet (vaikutus suhteisiin)	em. kohteiden rakenteet Resurssit ja kapasiteetti Käytös (suoritetut toiminnot) Suhteet (vuorovaikutus) Muut	Hybridin vaikutus ekosysteemiin, esimerkiksi elävän luonnon osien terveys.

Hy-Map-analyysin viitekehys on kuvattu kuviossa 3. Sen avulla on tarkoitus muodostaa kokonaisvaltainen kuva organisaatiosta ja sen vaikutuksista eri sidosryhmiin. Mallia muokataan tärkeimpien sidosryhmien kanssa käydyn keskustelun perusteella. Ajatuksena on, että kaikilla hybridioorganisaatioilla on yhteneviä piirteitä, joiden avulla niiden hybridiyttä voidaan kuvata. Malli mahdollistaa myös tasapainon voittoa tavoittelevan ja voittoa tavoittelemattoman toiminnan sekä toiminnan yhteiskunnallisten ja ympäristöön liittyvien vaikutusten kesken. Toiminnan painotusten mukaisesti katkoviivalla osoitettuja rajoja voidaan muuttaa vastaamaan organisaation olosuhteita. Mallin kolmas neljännes kuvaa taloudellista vaikutusta ja sillä osoitetaan, että hybridin on tuotettava taloudellista arvoa toimintansa jatkamiseksi. Mallin keskiössä ovat tärkeimmät sidosryhmät. Yksi toimija voi kuulua samanaikaisesti useampaan sidosryhmään. Mallin avulla voidaan vertailla hybridioorganisaatioita, vaikka niiden voitontavoittelun ja mission välillä olisi suuria eroja. (Holt & Littlewood 2015, 115)



Kuvio 3. Hy-Map-analyysin viitekehys (Holt & Littlewood 2015, 116)

Kartoituksen jälkeen mallin eri näkökulmille määritellään indikaattoreita, joiden avulla mitataan kehitystä eri osa-alueilla. Indikaattorit räätälöidään hybridin olosuhteiden mukaisiksi. Mallin tarkoituksena on tehdä näkyväksi, miten hybridioorganisaatio tuottaa arvoa yhteistyön, innovaatioiden ja verkostoitumisen avulla. Nämä yhteydet ovat tärkeitä, jotta hybridin vaikutus voidaan tunnistaa ja jotta sitä voidaan mitata. Tällöin organisaatio

voi kehittää mittareita, jotka ovat sekä sille että sen sidosryhmille tärkeitä ja seurata niiden kehitystä. Hy-Map-prosessin avulla voi selvittää, keihin hybridin vaikutus kohdistuu, miten se tapahtuu ja mikä vaikutus hybridillä on talouteen, yhteiskuntaan ja ympäristöön. Näin organisaation johto voi tietää, mitkä toiminnot tuottavat eniten arvoa ja suurimman myönteisen vaikutuksen ja joihin siten kannattaa panostaa. Samoin mahdolliset kielteiset vaikutukset voidaan tunnistaa ja korjata. Malli auttaa myös tunnistamaan vaihtokauppatilanteet, joissa yhdenlajisen arvon tuottaminen johtaa kielteisiin vaikutuksiin toisella alueella. Hybridien toimintaan kohdistuu kasvavia raportointivaatimuksia ja prosessin on tarkoitus toimia pohjana jäsenllylle sidosryhmäviestinnälle. Kun toiminnan vaikuttavuus on selkeästi osoitettavissa, sekä sisäiset että ulkoiset sidosryhmät ovat tyytyväisempiä ja sitoutuneempia toimintaan. Hybridioorganisaatioilla on tarve todistaa vaikutuksensa. (Holt & Littlewood 2015, 119–122 vrt. Vakkuri & Johansson 2018, 162, 163)

Taulukko 3. Yhteiskuntavastuullinen BSC, kriittiset menestystekijät ja esimerkkejä avainsuoritusmittareista (Ponte, Pesci & Camussone 2017, 205)

BSC:n näkökulma	Kriittiset menestystekijät	Avainsuoritusmittareita
Talous	Taloudellisen kestävyuden varmistaminen	Sijoitetun pääoman tuotto Liiketoiminnan tulos
Asiakas	Asiakastyytyväisyys Markkinaosuus	Asiakastyytyväisyys Voitto per asiakas
Sisäiset prosessit	Tuottavuus	Ulkoistetun tuotekehityksen osuus Tuotettu lisäarvo per työntekijä
Oppiminen ja kasvu	Henkilöstön kykyjen kehittäminen Henkilöstön sitouttaminen	Koulutuspäivät per työntekijä Henkilöstön vaihtuvuus
Yhteiskuntavastuu	Arvontuotto paikallishallinnolle Paikallistalouden tukeminen	Hintakatto Verot ja osingot omistajille Työntekijöiden palkat Ostot paikallisilta yrityksiltä

Ponte, Pesci ja Camussone (2017) sovelsivat toimintatutkimuksessaan BSC:in yritys vastuullisuuspainotteista mukaelmaa hybridioorganisaatioon, joka oli Pohjois-Italiassa julkis- sektorille IT-palveluita tuottava yritys. Käytetyssä BSC-mallissa neljän perinteisen näkökulman lisäksi on viides yhteiskuntavastuun näkökulma, jota voidaan mukauttaa organisaation tarpeiden mukaan. Tavoitteena oli tasapainottaa organisaation toiminnan kaksi puolta, eli yleishyödyllinen toiminnan tarkoitus ja voiton tuottaminen omistajille.

Kriittisiä menestystekijöitä tunnistettiin eri osa-alueilta, minkä jälkeen niille tunnistettiin erilaisia avainsuoritusmittareita. Niitä laadittiin eri käyttäjäryhmille ja eri tarkoituksiin yhteensä 85 kappaletta. Näistä kymmentä käytti ylin johto. Samojen kymmenen avulla viestittiin menestyksestä sidosryhmille, pääasiallisesti paikallishallinnolle. Muita mittareita käytettiin operatiivisen toiminnan ohjaamisessa ja tiedon saamiseksi organisaatioista. Eri mittareiden avulla johto sai rikkaamman kuvan organisaation toiminnasta. Etenkin yhteiskuntavastuun näkökulman myötä johto pystyi seuraamaan organisaation toiminnan vaikutuksia ympäröivään yhteiskuntaan, kun aikaa oli kulunut ja historiatietoa oli muodostunut. Mallin avulla saatettiin tasapainottaa jännitteitä, joita seurasi eri odotusten (osingot, kustannustehokas palvelutuotanto, paikallistalouden tukeminen) välillä tasapainoilusta. Mallissa ilmeni tarvetta jatkuvaan kehitykseen tiedon karttuessa ja organisaation toiminnan muuttuessa. (Ponte, Pesci & Camussone 2017, 203–205)

Van Sandt, Sud ja Marmé (2009, 425) nostavat esiin BSC:in yhtenä esimerkkinä suoritusmittausjärjestelmistä, kun he käsittelevät hybridiorganisaatioiden suoritusmittausta ja sen asemaa legitimitetin rakentamisessa. He eivät tarjoa esimerkkejä sen käytöstä, mutta viittaavat Kaplanin ja Nortonin (1996) esittämään ajatukseen mallin sopivuudesta myös voittoa tavoittelemattomaan toimintaan.

3.1.2 Sidosryhmien vaatimusten ja tarpeiden huomiointi

Edellä kuvailluissa viitekehyksissä korostui sidosryhmien huomioimisen merkitys hybridiorganisaatioiden toiminnassa ja niiden suoritusmittauksessa. Ramus ja Vaccaro (2017) ilmaisevat myös, että sidosryhmien huomioiminen hybridiorganisaation suoritusmittausjärjestelmän laatimisessa on tärkeitä. Ensiksi sidosryhmät on tunnistettava, jotta organisaatio voi valita tavoitteillaan tärkeimmät sidosryhmät. Toiseksi organisaation on käytävä tärkeiden ulkopuolisen sidosryhmiensä kanssa keskustelua, jonka pohjalta rakennetaan yhteistä ymmärrystä toivotuista yhteiskunnallisista tavoitteista. Tavoitteista ja strategioista keskusteleminen sidosryhmien kanssa luo ymmärrystä toiminnan tärkeimmistä arvoista. Kolmannessa vaiheessa tärkeimpien sidosryhmien kanssa käydyn keskustelun anti sovelletaan käytäntöön, kun tärkeimmiksi määritellyt yhteiskunnalliset arvot ilmaistaan selkeinä toimenpiteinä.

Ramus'n ja Vaccaron (2017) kahden tapauksen pitkäaikaistutkimus osoittaa, että yhteiskunnallisiin teemoihin kohdistuva suoritusmittaus itsessään ei riitä muokkaamaan organisaation toimintaa, jos se on etääntynyt alkuperäisestä toiminnan tarkoituksesta. Toisessa kohdeorganisaatiossa suoritusmittausjärjestelmä oli johdon sisäinen hanke, joka

muuttui lopulta markkinointivälineeksi. Sidosryhmien laaja-alaisen huomioimisen osana suoritusmittausjärjestelmä vaikuttaa tehokkaammin. Onnistuneeksi katsotussa tapauksessa suoritusmittausjärjestelmä tarjosi mahdollisuuden esitellä organisaation tehokkuutta ja luotettavuutta yhteistyökumppanina. Tämä rakensi luottamusta organisaation sitoutumiseen yhteiskunnallisiin tavoitteisiinsa. Näin sidosryhmät olivat halukkaampia panostamaan organisaatiolle strategisesti tärkeisiin hankkeisiin. Suoritusmittaus voi näin rakentaa luottamusta olemassa oleviin sidosryhmien jäseniin ja kannustaa muita merkittäviä sidosryhmien edustajia liittymään verkostoon. Sidosryhmäyhteistyön kautta saatu tietotaito ja verkoston kasvu voi antaa organisaatiolle jopa mahdollisuudet johtaa omaa verkostoaan suhteellisen autonomisesti. (Ramus & Vaccaro 2017, 320)

Julkisen liikenteen verkostosta muodostuvaa hybridiorganisaatiota tutkinut tutkimus kiinnitti huomiota hybridiorganisaation suoritusmittauksen ongelmiin. Mittareiden käyttö voi olla luonteeltaan joko rationaalista tai rituaalista. Kun käyttö on rationaalista, se tukee ja kehittää organisaation toimintaa. Kun käyttö on rituaalista, mittaristo laaditaan lähinnä ulkoisen legitimitetin ylläpitämiseksi ja resurssien saannin varmistamiseksi. (Agostino & Arnaboldi 2017, 409, 410, 414; Meyer & Rowan 1977, 340, 341.)

Eri osapuolten kykyjen ja tarpeiden erot vaikeuttivat avainsuoritusmittareiden (engl. key performance indicator, KPI) valintaa. Valinnassa huomioitavia seikkoja ovat tiedon tarkkuuden taso, tiedonkeruun menetelmät ja niiden yhdenmukaisuus, suoritusmittareiden rajallisuus ja suoritusmittareiden luonne. Tiedon tarkkuus on sovitettava vastaamaan eri toimijoiden informaatiotarpeita. Yksi mittari ei voi vastata sekä verkoston kattoorganisaation tarpeisiin että yksittäisen jäsenyrityksen toimintaan liittyviin tarpeisiin. Tutkimuksen tapauksessa yleistason mittareiden lisäksi verkoston jäsenillä oli tarve porautua yksittäisen joukkoliikennelinjan tasolle. Siten ne saattoivat saada tietoa toimintansa kehittämistä varten. Toiseksi tiedonkeruun menetelmillä ja niiden yhdenmukaisuudella on merkitystä, kun kootaan tietoa verkoston toiminnasta. Tapaustutkimuksen kohdeverkoston jäsenillä oli eri tiedonkeruumenetelmät, missä näkyi hybridiorganisaatioille tyypillinen heterogeenisyys. Näin täsmällisyydelle ja asiakastyytyväisyydelle oli erilaisia määritelmiä. Suorituskykymittareiden arvot verkoston suorituksesta eivät datan koontiperusteiden vaihtelun vuoksi olleet luotettavia. (Agostino & Arnaboldi 2017, 414, 415)

Kolmanneksi koko verkoston tason suoritusmittareiden tuottamaa dataa analysoimalla saatavalla tiedolla on rajansa. Etsimällä sopivia verrokkeja verkoston suoritusta voi verrata suhteessa muihin samanlaisiin toimijoihin. (vrt. Behn 2003, 598, 599.) Neljäs huomioitava seikka on suorituskykymittareiden rajallisuus. Tutkitun verkoston käyttämät

mittarit olivat luonteeltaan määrällisiä tai sellaisiksi sovitettuja, kuten täsmällisyys, säännöllisyys ja käyttäjien tyytyväisyys. Laadullista tietoa sisältävät käyttäjien päivittäisten kokemusten narratiivit ja kuvat koettiin verkoston kaikilla tasoilla informaatiota rikastuttaviksi. (Agostino & Arnaboldi 2017, 414, 415)

Narratiivien ja kuvien käyttö verkoston suorituskykykymittareiden rakentamisessa (Agostino & Arnaboldi 2017, 414, 415) eroaa Murrayn (2000) näkemyksestä, joka korostaa ns. ”kovaa dataa” arvioinnissa. Näkökulmat voinee sovittaa yhteen asettamalla narratiivit ja kuvat laadullisiin organisaation arvioinnin menetelmiin. Murray (2000) ei sulje pois laadullisia menetelmiä arvioinnissa, joten narratiivien ja kuvien voidaan katsoa sisältyvän laadullisiin menetelmiin organisaation arvioinnissa. Chenhall, Hall ja Smith (2013, 282) esittivät omassa tutkimuksessaan tilanteen, jossa tunnuslukuja oli täydennetty narratiiveilla. Niiden avulla suoritustittaukseen saatiin myös laadullista näkökulmaa narratiivien kautta, mitä pidettiin positiivisena asiana.

Manville ja Greatbanks (2020) tutkivat suoritustittaukseen Iso-Britannian yhteiskunnallisesti tuettua asumista tuottavissa kolmannen sektorin hybridiorganisaatioissa. Suoritustittauksella katsotaan olevan keskeinen rooli organisaatioon kohdistuvien jännitteiden tasapainottamisessa. Suoritustittausdatan avulla organisaatiot voivat myös tehostaa yhteistyötään asukkaidensa ja muiden alan toimijoiden verkoston kanssa. Eräässä tutkimuksen kohdeorganisaatiossa sovellettiin BSC:ia, johon oli koottu avainsuoritustittareita, joiden avulla organisaation strategiset suunnitelmat liitettiin operatiiviseen toimintaan. BSC:iin oli liitetty visuaalisena elementtinä liikennevalot, joilla havainnollistettiin tavoitteiden saavuttamista. Liikennevaloin varustetusta BSC:ista valmistettiin kansantajuisemmaksi ja ymmärrettävämmäksi muokattu versio, johon valittiin asukkaille olennaisia tietoja. Se lähetettiin asukkaille neljännesvuosittaisen uutiskirjeen mukana. (Manville & Greatbanks 2020, 540, 542, 544.)

Rahoittajien asettamat raportointivaatimukset tuottavat vaikeuksia hybrideille. Suoritustittauksen mittauskohteet ja tavoitteet voivat olla kapea-alaisia ja sivussa suhteessa hybridin toiminta-ajatuksen. Pienten organisaatioiden erityisongelma on hallinnollisten resurssien puutteellisuus suhteessa raportointivaatimukseen. Ristiriitaiset toimintalogiikat voivat näin kuormittaa henkilöstöä ja vapaaehtoisia. (Skelcher & Smith 2017, 427.) Tällaisissa tilanteissa raportointi voi viedä resursseja varsinaiselta toiminnalta (Moxham 2010, 349.) Toisaalta taloudellinen niukkuus voi lisätä halua kyseenalaistaa perinteisiä toimintatapoja ja muuttaa toiminnan painopistettä (Greiling 2010, 542.) Hybridiorganisaatioiden tutkimuksessa on sekä kehitetty omanlaisiaan viitekehyksiä suoritustittaukseen.

varten että sovellettu olemassa olevia menetelmiä. Yhteistä on eri institutionaalisten logiikoiden tuottaman jännitteen hallitseminen ja eri sidosryhmien tarpeiden laaja-alainen huomioiminen. Suoritusmittausta voidaan hyödyntää myös viestinnässä, kun se sovelletaan sidosryhmille ymmärrettävään muotoon. Dataa voidaan myös rikastaa narratiivein.

3.2 Suoritusmittaus voittoa tavoittelemattomassa toiminnassa

3.2.1 Suoritusmittaukselle tunnistettuja käyttötarkoituksia

Vaikka tutkielman tarkoituksena on soveltaa nimenomaisesti BSC:ia hybridiorganisaation suoritusmittaukseen, BSC-kirjallisuutta täydennetään muulla tutkimuksella liittyen voittoa tavoittelemattoman ja julkisen sektorin suoritusmittaukseen. Syynä on BSC:ia voittoa tavoittelemattomassa toiminnassa käsittelevässä lähdekirjallisuudessa tunnistettu tietämyksen puute liittyen käytännön kysymyksiin, kuten mittauskohteiden valintaan (Northcott & Taulapapa 2012; Vakkuri 2010.) Lisäksi kohdeorganisaation toiminnassa yhteistyö julkisen sektorin kanssa on keskeisessä asemassa. Tämän alaluvun on tarkoitus tarjota täydentävää lisätietämystä BSC-kirjallisuudelle esittelemällä kolmannen sektorin organisaatioiden suoritusmittauksen käytännön kysymyksiä ja ominaispiirteitä.

Suoritusmittauksesta puhuttaessa on tarpeen määritellä suorituksen käsite, joka on epämääräinen. Organisaation voi määritellä suoriutuvan onnistuneesti, kun se saavuttaa tavoitteensa eli toimeenpanee tehokkaalla tavalla asiaankuuluvaa strategiaa. Lisäksi suorituksen arvioinnissa voidaan ottaa huomioon sidosryhmien organisaatioon kohdistuvat odotukset. (Otley 1999, 364.) Voittoja tavoittelemattomassa toiminnassa suoritusmittauksen kohde voi olla julkissektorin organisaatio tai hanke, julkissektorin alihankkija riippumatta pyrkimyksestä voiton tuottamiseen tai eri sektoreihin kuuluvien toimijoiden yhteistyöhanke (Behn 2003, 600; Kravchuk & Schack 1996, 349.) Tutkielman puitteissa voittoa tavoittelemattomaan toimintaan sisäistetään sekä julkisen että kolmannen sektorin toiminta ja molempien suoritusmittaukseen kohdistuvaa tutkimusta hyödynnetään tutkielmassa.

Organisaation suoritusmittauksella on aina mittajasta riippuva päämäärä (Behn 2003, 586.) Suoritusmittauksen tai suorituksen arvioinnin motiivina voi olla selvittää, onko kohde täyttänyt velvollisuutensa ja tuloksien perusteella voidaan tehdä ratkaisuja rahoituksesta ja hankkeiden jatkamisesta (Moxham 2010, 348; Murray 2000, 278.) Myös kolmannen sektorin rahoittajat tekevät suoritusmittauksen tulosten perusteella rahoituspäätöksiä (Taylor & Taylor 2014, 1370.) Seibel (2015, 704) kuvaakin

hybridisaatioesimerkkinä tilanteen, jossa kolmannen sektorin toimijat kilpailevat rahoituksesta eräänlaisilla markkinoilla, jolloin kolmannen sektorin vapaaehtoisuuden logiikka kohtaa markkinakilpailun. Voittoa tavoittelemattoman sektorin toimijoiden pääsyihin mitata suoritusta kuuluvat mm. arviointi, promootio, oppiminen ja kehitys (Behn 2003, 588.) Moxham (2010, 347, 350) ilmaisee, että suoritusmittauksen käsitteet ovat epäselviä useille kolmannen sektorin parissa toimiville, mikä vaikeuttaa suoritusmittauksen hyödyntämistä näissä organisaatioissa. Behnin (2003), Kravchukin ja Schackin (1996), Murrayn (2000) ja muiden tutkijoiden käyttämät englanninkieliset termit on käännetty tutkielmassa seuraavasti: *output* = tuotos, *outcome* (organisaation toiminnan välitöntä tuotosta laajempi käsite, joka sisältää mm. ympäristön vaikutuksen) = lopputulos ja *input* = panos.

Taulukko 4. Neljä tarkoitusta suoritusmittaukselle (Behn 2003, 588, 593)

Tarkoitus	Kysymys, johon suoritusmittaus vastaa	Mittarin luonne, jotta voidaan saavuttaa mittarille asetettu tarkoitus. Ts. Mitä pitää mitata?
Arviointi	Miten hyvin organisaatio suoriutuu?	Lopputulokset yhdessä panosten kanssa ulkopuoliset seikat huomioden.
Promootio	Miten eri sidosryhmät vakuutetaan organisaation tekemästä hyvästä työstä?	Suoritukseen liittyviä helposti ymmärrettäviä piirteitä, joista suuri yleisö välittää.
Oppiminen	Miksi jokin toimii tai ei toimi?	Yksityiskohtaista dataa, joka paljastaa poikkeamia odotetuista tuloksista
Parantaminen	Mitä ja kenen pitäisi tehdä toisin?	Organisaation sisäisten osien välisiä suhteita, jotka yhdistävät muutokset toiminnassa muutoksiin tuotoksissa ja lopputuloksissa.

Suoritusmittauksen yleisin motiivi on arviointi. Jotta arviointi olisi mahdollista ja mielekästä, on määritettävä arvioinnin kohteen toiminnan tarkoitus ja tavoite. (Behn 2003, 588; Ferreira & Otley 2009, 271, 272; Kravchuk & Schack 1996, 348, 350) Ilman tätä tietoa arviointi ei ole mielekästä. Arviointi voidaan suorittaa joko (rajallisesti vertailukelpoisia) verrokkeja, organisaation historiallista kehitystä tai poliittisia odotuksia vastaan. Lopputulosta voidaan verrata asetettuihin tavoitteisiin. Selvittämisen kohteena voi olla myös tavoitteiden saavuttamisen kustannustehokkuus. Vaikuttavuuden arvioimisessa eritellään

organisaation osuus saavutuksessa, eli missä määrin tavoitteiden saavuttaminen riippui organisaatiosta. Myös toimintaa ja käytäntöjä voidaan arvioida suhteessa verrokkeihin. Kattavan kuvan saamiseksi hyödynnetään useita erilaisia mittareita. (Behn 2003, 588, 589, 593, 594)

Suoritusmittaustiedon avulla voidaan viestiä organisaation ulkopuolisille (Simons 2014, 85.) Promootion avulla organisaation johto pyrkii vakuuttamaan poliittiset päättäjät, lainsäätäjät, sidosryhmät, journalistit ja kansalaiset organisaation tekemästä hyvästä työstä. Suoritusmittauksen avulla voidaan tuoda esiin epäonnistumisten lisäksi myös onnistumisia. Tällainen toiminta voi tehdä sidosryhmistä uskollisempia ja hankkia organisaatiolle tunnustusta sekä ulko- että sisäpuolelta. Samalla organisaation on mahdollista perustella olemassaolonsa sidosryhmilleen (vrt. Vakkuri & Johanson 2018, 162, 163.) Tätä tarkoitusta varten mitattavien asioiden on oltava ymmärrettäviä ja henkilökohtaisesti merkityksellisiä sidosryhmille. Ne voivat liittyä organisaation ydintoimintaan vain ohimennen. Mittausten tulokset on myös esitettävä ymmärrettävässä muodossa. Mielekkäiden mittarien valitsemiseksi on tunnistettava sidosryhmien tarpeet esimerkiksi kyselyiden avulla. Kuitenkin sidosryhmien tarpeet ja toiveet harvoin ovat yksiselitteisesti tunnistettavissa. (Behn 2003, 591, 595, 596, 602, 603.) Moxham (2010, 346, 347) nostaa esiin ongelmakohtana mittareiden heikon yhteyden voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toimintaan. Rahoittajien vaatimat mittarit eivät usein liity organisaation toiminnan kehittämiseen ja ne on laadittu eristyksissä muista sidosryhmistä.

Oppimisessa organisaation suoritusmittauksen käyttö ylittää arvioinnin, joka keskittyy toimivuuteen. Huomio kiinnitetään syihin. Usein organisaation sisältämistä muutuksista ja prosesseista ei ole selvää tietoa. Prosessit voivat olla mittauksen kohteita, mutta olennaisten prosessien tunnistaminen on vaikeaa. Oppimista varten tarvitaan monia ja monipuolisia mittareita. Odottamattomat poikkeamat ovat arvokkaita, koska huomio kohdistuu niihin ja ne johtavat selvityksiin. Ruohonjuuritason tarinat voivat paljastaa oivalluksia, jotka ovat peittyneet yleisen tason tilastoihin. Tämä puolestaan voi laukaista merkittävän oppimisprosessin. (Behn 2003, 592, 596, 597, vrt. Agostino & Arnaboldi 2017.) Mittariston laatimisprosessikin voi tuottaa oppimiskokemuksia osallistujille (Kravchuk & Schack 1996, 350.)

Kehittäminen puolestaan vaatii ymmärrystä organisaation toiminnasta. Lisäksi johdon on oltava valmis avoimeen ja laadulliseen analyysiin, jotta kehitystä voi tapahtua. Ongelmaksi muodostuu puutteellinen ymmärrys organisaation sisäisistä prosesseista. Organisaatiota voidaan kuvata mustaksi laatikoksi. Johdon tulee selvittää, miten sen

toiminta vaikuttaa muiden toimintaan organisaatiossa ja siten organisaation tuotoksiin ja lopputuloksiin (Behn 2003, 593, 597, 598; vrt. Simons 2014, 77.) Kuitenkin Moxham (2010, 346, 350) totesi Iso-Britannian kolmannen sektorin toimijoihin kohdistuneessa taustutkimuksessaan suoritusmittauksen ja toiminnan kehittämisen yhteyden heikoksi.

Jotta mittaus olisi mielekästä, tarvitaan vertailukohta. Eri asiayhteyksissä vertailukohteina voivat toimia historiallinen kehitys, valmiit verrokkit tai muista syistä mielekkäät vertailukohteet. Joskus mittaus tapahtuu poliittisten päättäjien asettamia tavoitteita vasten. Ongelmaksi muodostuu, ettei julkissektorin toimijoilla ole samanlaisia vakiintuneita onnistumisen mittareita kuin yksityissektorin yrityksillä esimerkiksi sijoitetun pääoman tuoton ja markkinaosuuden kasvun muodossa. Johdon on siis valittava sopivimmat mittarit haluamiaan tarkoituksia silmällä pitäen. (Behn 2003, 589, 599; Simons 2014, 75) Erilaisten verrokkitietojen käyttöä on myös kritisoitu (Siverbo, Cäker & Åkesson 2019.)

Julkista rahoitusta saava kolmannen sektorin toimija on vastuussa saamansa rahoituksen käytöstä. Rahoittajalle osoitetaan, että rahat on käytetty tehokkaasti ja vaikuttavasti määrättyyn tarkoitukseen. Tällöin suoritusmittaus on yksinkertaisesti raportointia vastuunkannosta. (Murray 2000, 287). Eri rahoittajat vaativat usein erilaista raportointia tarjoamansa rahoituksen käytöstä, eikä standardointia ole. Tällainen raportointi voi olla erittäin kuormittavaa kolmannen sektorin toimijoille tilanteissa, joissa rahoittajia on paljon. Tällöin etenkin pienten toimijoiden varsinaiseen toimintaan käytettävät voimavarat voivat vähentyä. Ongelmakohdaksi on havaittu taipumus käyttää lyhyen aikavälin mittareita, jotka tarjoavat vähän mahdollisuuksia arvioida toiminnan vaikuttavuutta tai tehdä pitkän aikavälin suunnittelua. Pitkän aikavälin suunnittelua vaikeuttaa myös myönnetyin rahoituksen määräaikaisuus. Epävarmuus rahoituksen suhteen rajoittaa voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kykyä suunnitella tulevaisuutta. (Moxham 2010, 346–348.) Julkissektorilta tulevan rahoituksen ja omasta liiketoiminnasta saatavan rahoituksen on todettu kasvattavan kolmannen sektorin organisaation taloudellista haavoittuvuutta yksityissektorilta saatuja lahjoitustuloja enemmän (Hodge & Piccolo 2005, 184.) Taloudellisesti heikko kolmannen sektorin organisaatio voi tulla riippuvaiseksi julkisen sektorin tuesta, mitä Brooks (2000) nimittää tukiansaksi (engl. *subsidy trap*.) Tällaisen tilanteen taustalla voivat olla myös puutteet johdon pitkän aikavälin suunnittelussa. (Brooks 2000.)

Yhdysvaltalaisessa kolmannen sektorin organisaatioihin kohdistuneessa kyselytutkimuksessa joidenkin kolmannen sektorin organisaatioiden piirteiden todettiin vaikuttavan suoritusmittauksen käyttöönottoon. Organisaation koko lisää organisaation harjoittamaa suoritusmittausta, sillä koko kasvattaa raportointivaatimuksia ja myös siihen käytettäviä

resursseja. Samoin henkilökunnalle maksettavien palkkojen määrä lisää suoritusmittauksen käyttöä organisaatiossa, mikä voi johtua toiminnan ammattimaistumisesta ja korkeammasta koulutustasosta henkilöstön kesken. Taloudellisten voimavarojen runsaus lisäsi suoritusmittausta, minkä taustalla voi nähdä tarpeen perustella näennäisesti ylenmääräisiä taloudellisia resursseja. Ylimmän johdon palkkatason nousun todettiin vähentävän suoritusmittauksen käyttöä, minkä taustalla voi olla johtajien korostunut luottamus omaan arvostelukykyynsä. (Mitchell & Berlan 2018, 428, 429.)

3.2.2 Suoritusmittauksen toteuttamisessa huomioitavia seikkoja

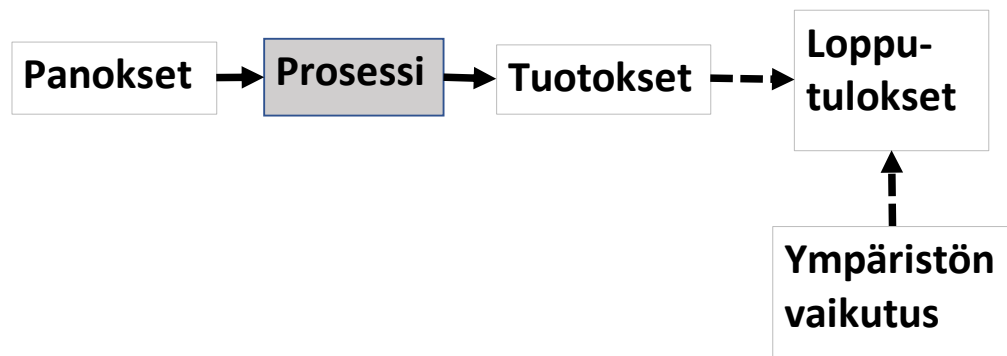
Suoritusmittauksen käytännön toteuttamiseen liittyy useita huomioitavia seikkoja. Organisaation on valittava mittauskohteet ja suunniteltava järjestelmä huolella, jotta se toimisi tarkoituksenmukaisella tavalla. Murrayn (2000) mukaan suoritusmittauksen kohteet voivat olla organisaation eri tasoilla yksittäisistä työntekijöistä aina koko organisaatioon asti. Myös organisaation toimintaympäristöä voi mitata. Julkisen sektorin rahoittajien pääasiallinen kiinnostus kohdistuu hankkeisiin ja laajemmalle yhteiskunnan tasolle. Suoritusmittauksella on ainakin kolme mahdollista kohdetta: panos, prosessi ja lopputulos. (Murray 2000, 279, 280)



Kuvio 4. Organisaation prosessimalli (Simons 2014, 73)

Organisaation prosessimalli jakaa organisaatiotoiminnan kolmeen osaan: panoksiin, prosesseihin ja tuotoksiin, joihin mittaus voi kohdistua. (Simons 2014, 73, 74.) Erittelyt voidaan yhdistää, jos Murrayn (2000) lopputulokset jaetaan kahteen osaan: organisaatiosta korostetusti riippuvaisiin lyhyen tähtäimen tuotoksiin ja pitkän aikavälin vaikutuksiin ympäristössä. Ensimmäisiä nimitetään tutkielmassa tuotoksiksi ja jälkimmäisiä lopputuloksiksi, joihin myös ympäristö vaikuttaa. Kravchuk ja Schack (1996, 350) näyttävät käyttävän tällaista jaottelua, sillä he tekevät eron tuotoksen (output) ja lopputuloksen (outcome) välille. Lopputuloksiin vaikuttavat monet toimijat, jotka vaikuttavat samaan systeemiin. Tällaisessa tilanteessa organisaation vaikutusta on vaikea erottaa muiden tekijöiden vaikutuksesta. (Kravchuk & Schack 1996, 353–355.) Kravchuk & Schack (1996, 354) mainitsevat panokset, prosessin, tuotokset ja lopputulokset erillisinä

mittauskohteina. Näiden pohjalta muodostuu täydennetty kuva organisaation prosessimallista. Tuotosten ja lopputulosten jaottelua voi havainnollistaa tutkielman kohdeorganisaation avulla seuraavasti. Organisaation edustajien ottamia kontakteja yrityksiin voidaan pitää tuotoksena ja yhdistyksen tätä kautta saamia uusia jäseniä lopputuloksena. Yrityskontaktit ovat suoraan yhdistyksen prosessien tuotos, mutta päätökseen tulla jäseneksi vaikuttavat myös monet yhdistyksestä riippumattomat ulkopuoliset seikat, joten se on lopputulos.

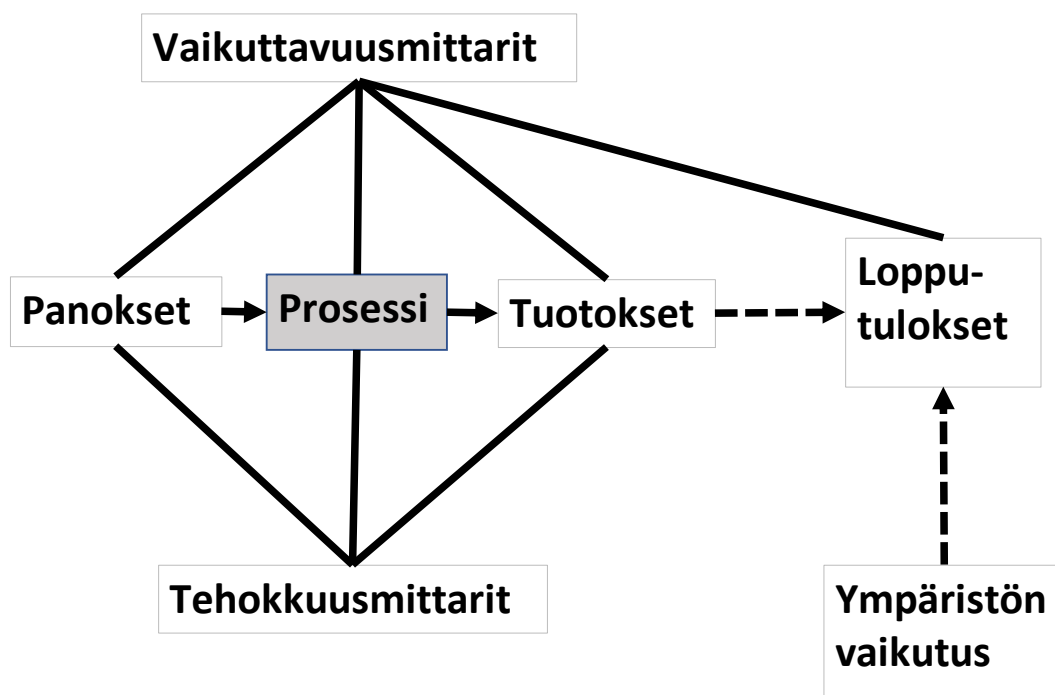


Kuvio 5. Laajennettu organisaation prosessimalli (vrt. Simons 2014, 73)

Lopputuloksen mittauksen ongelmia ovat lopputulosten vaihtelu ja syy-seuraussuhteen osoittaminen ajan kuluessa. Lisäksi pitkän aikavälin tavoitteita ei voi mitata nopeasti, mutta väliin voi asettaa keskipitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteita. (Murray 2000, 279, 280.) Lyhyemmän aikavälin tavoitteiden täyttämiseen pyrkivät toimet samaistetaan tutkielmassa Simonsin (2014) tuotoksiin. Tuotoksien mittaamiseksi niiden on oltava havaittavissa ja mitattavissa ja niiden mittauksen tulee olla kustannuksiltaan kohtuullista. Niiden mittaaminen sopii luovuutta vaativiin tilanteisiin ja tapauksiin, joissa syy-seuraussuhteet eivät ole selviä. Prosessien mittaamisen edellytys on, että prosesseja voidaan mitata ja havainnoida kustannustehokkaasti. Se on mielekäs vaihtoehto, kun standardointi on tärkeätä laadun ja turvallisuuden varmistamiseksi, syy-seuraussuhteet tunnetaan ja prosessiparannukset voivat johtaa kilpailuetuun. (Simons 2014, 81) Prosessin mittaukseen sisältyy oletus, että tietyt prosessit ja toiminnot johtavat toivottuihin lopputuloksiin. Tällöin mitataan prosesseja ja toimintoja. Ongelmakohta on, että lopputulokseen voidaan päästä mitatusta prosessista riippumatta. (Murray 2000, 280, 281)

Panoksien mittausta käytetään, kun tuotokset ja prosessit eivät ole mitattavissa ja laatua pidetään tärkeänä (Simons 2014, 81.) Panoksen suoritusmittauksessa pohjana on resursointi, kuten henkilöstö ja rahoitus. Arvioinnin pohjana voi olla projektin saaman

rahoituksen suuruus. Taustaolettamuksena on, ettei tavoitetta voida saavuttaa ilman resursseja. Usein kolmannen sektorin toimijat perustelevat rahoitustarpeitaan ongelmien laajuudella, jolloin tehokkuutta korostetaan osoittamalla edunsaajien lukumääriä riippumatta heidän saamastaan hyödyistä. (Kravchuk & Schack 1996, 354; Murray 2000, 281; vrt. Seibel 2015, 704, 705.) Tehokkuusmittareita puolestaan vältetään (Kravchuk & Schack 1996, 353.) Tilannetta, jossa toiminnan jatkamista perustellaan ongelman suuruudella, eikä sen onnistuneella ratkaisemisella kutsutaan onnistumiseksi epäonnistumalla. Tällaisessa tilanteessa organisaation jatko varmistuu, mutta organisaation olemassaolon syyn muodostava ongelma itsessään ei ratkea. (Seibel 2015, 704, 705.)



Kuvio 6. Mittarit ja mittaushkohteet suhteessa toisiinsa ja ympäristöön

Suoritusmittauksen sovelluksissa voittoa tavoittelemattomaan toimintaan on pyritty löytämään liikevoiton tilalle korvaavia määreitä. Toiminnan tuottamaa arvoa on pyritty määrittelemään resurssikäytön tehokkuutta mittaamalla tai organisaation päätarkoituksen saavuttamista eli vaikuttavuutta mittaamalla. (Cutt 1998, 4.) Sekä tehokkuuden että vaikuttavuuden mittaaminen on tärkeitä kokonaisvaltaiselle suoritusmittausjärjestelmälle (Kravchuk & Schack 1996, 354.) Kong (2008, 293) toteaa tarpeen suoritusmittauksen viitekehykselle, jonka avulla organisaatiot voivat säilyttää itsenäisyytensä ja pyrkiä kohti yhteiskunnallisia tavoitteitaan samalla, kun ne kehittävät vaikuttavuuttaan ja

tehokkuuttaan. Tehokkuuden ja vaikuttavuuden käsitteiden avulla voidaan muodostaa täydennetty kuvio 6. Suoritusmittauksessa voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa ongelmia tuottaa epämääräisyys, jota mittauskohteisiin liittyy. Tätä epämääräisyyttä yritetään usein hallita erilaisten suoritusmittausjärjestelmien avulla. (Vakkuri 2010.)

Ferreiran ja Otley'n (2009) viitekehys tuo esiin suoritusmittausjärjestelmien monitahoisuuden. Niihin vaikuttavat organisaation missio ja visio, joihin suoritusmittausjärjestelmien on tarkoitus ohjata johdon ja työntekijöiden huomio. Niiden on tarkoitus seurata organisaation kriittisiä menestystekijöitä, jotka organisaation on täytettävä. Organisaatorakenne on huomioitava suoritusmittausjärjestelmän laatimisessa. Suoritusmittausjärjestelmän tarkoitus on ohjata huomio organisaation strategioihin ja suunnitelmiin ja mitata niiden toteutumista. Organisaation avainsuoritusmittarit on määriteltävä. Suoritukselle määritellään tavoitteita. Suoritusta myös arvioidaan ja sen pohjalta voidaan palkita. Suoritusmittaukseen liittyy tietovirtoja sekä palautteen että ohjauksen muodossa. Suoritusmittausjärjestelmien tuottamaa informaatiota voidaan käyttää eri tavoin. Suoritusmittausjärjestelmät muuttuvat organisaation mukana ja niiden eri osien välillä on erilaisia yhteyksiä. (Ferreira & Otley 2009)

Suoritusmittausjärjestelmän käyttöönotossa on neljä vaihetta. Järjestelmä suunnitellaan valitsemalla kohteet ja löytämällä motiivit suoritusmittaukselle. Seuraavaksi valitaan, kerätäänkö tietoa laadullisin vai määrällisin keinoin. Sitten valitaan verrokki, joihin suoritusta mitataan ja onnistumiset suhteutetaan. Viimeisessä vaiheessa tulosten pohjalta tehdään analyysyjä ja muutosehdotuksia. Suoritusmittaukseen liittyy usein ongelmia. Käytännön ongelman muodostaa tavoitteiden yksiselitteinen asettaminen ja lopputulosta kuvailevien mittareiden määrittely. Mittarien, tavoitteiden ja lopputulosten keskinäinen suhde on usein vaikeasti hahmotettavissa. Mittarien ylläpitäminen ja kehittäminen on myös ongelmallista, sillä kolmannen sektorin toimijoilta voi puuttua rahaa ja osaamista suoritusmittaukseen. Julkissektorin vaatimat pakolliset raportointivaatimukset ovat niille usein jo ongelmallisia. Suoritusmittauksen taustalogiikka muodostaa myös ongelman, sillä toiminnan ja lopputulosten syy-seuraussuhteesta ei välttämättä voi varmistua. Suoritusmittaus voi kohdistua myös yksittäisiin hankkeisiin, jotka ovat vain osa laajemman ongelman ratkaisemista, jolloin hankkeiden keskinäinen vertailu on ongelmallista. Psykososiaaliset seikat muodostavat myös ongelman. Suoritusmittaukseen pohjautuvaa arviointia vaikeuttavat halu välttää syytöksiä ja näyttää hyvältä, mikäli arvioinnin lähtökohdat koetaan tuomitseviksi. Lisäksi päätöksenteosta suuri osa perustuu subjektiivisiin tulkitoihin todellisuudesta, eli ennakkoasenteisiin, sillä usein varmaa tieteellistä

tutkimustietoa ei ole päätöksenteon pohjaksi. (Murray 2000, 281–286) Puutteellisesti toteutetun suoritusmittauksen on todettu vääristävän kohdeorganisaation toimintaa epätaroituksenmukaiseksi eri tavoin (Siverbo, Cäker & Åkesson 2019.)

Vertailutietojen käyttöön on todettu liittyvän ongelmia. Esimerkiksi suoritusmittaus-tiedot eivät välttämättä seuraa suorituksen kannalta olennaisia asioita, mittarit voivat olla epäluotettavia tai mittauksen kohteet eivät pysty vaikuttamaan suoritukseensa. (Van de Walle & Roberts 2008.) Toisaalta suoritusmittauksen tulokset voivat tarjota säännöllisen pohjan vapaalle ja rakentavalle keskustelulle, joka voi hyödyttää organisaatiota (Murray 2000, 291, 292.) Sidosryhmien kanssa käytävän keskustelun avulla organisaatio voi kehittää suoritusmittausjärjestelmäänsä ja vähentää rahoittajilta tulevaa painetta (Costa, Ramus & Andreaus 2011, 491.) Yleisiä ongelmia suoritusmittauksessa ovat eri sidosryhmien toisistaan poikkeavat tarpeet; epäselvä missio ja tavoitteet sekä useat ja keskenään ristiriitaiset tavoitteet organisaation, hankkeiden ja systeemin tasolla. (Kravchuk & Schack 1996, 350.)

Kravchuk ja Schack (1996) esittävät yleisiä periaatteita suoritusmittausjärjestelmän suunnitteluun. Suoritusmittaus aloitetaan määrittelemällä missio, strategia ja tavoitteet selkeästi. Säännöllisesti päivitettävät missio ja strategia ja niiden pohjalta asetetut tavoitteet muodostavat pohjan suoritusmittaukselle ja arvioinnille. Toisessa vaiheessa kehitetään suoritusmittausstrategia, jonka pohjalta suoritusmittausjärjestelmä rakennetaan. Tässä vaiheessa päätetään muun muassa mitataanko panosta, tuotosta vai lopputuloksia ja millä mittareilla. Tavoitteena on järjestelmä, joka täyttää tärkeimpien käyttäjäryhmien tarpeet kustannustehokkaasti. Käyttäjät ja muut keskeisimmät sidosryhmät on otettava mukaan suunnitteluun. Aktiivisen osallistumisen avulla suoritusmittausjärjestelmä saa uskottavuutta ja tulevat väärinymmärrykset vältetään, kun he ovat tietoisia järjestelmän rajoituksista ja mahdollisuuksista. Eri käyttäjille laaditaan erilaisia mittaristoja vastaamaan heidän tarpeitaan. Tämä mahdollistaa myös eri osapuolten oppimisen, kun he tulevat tietoisiksi toistensa tarpeista. Eri hankkeiden ja järjestelmien edunsaajat tai asiakkaat on huomioitava koko laatimisprosessin ajan. Erilaiset asiakastyytyväisyyden mittarit on suhteutettava toiminnan mittareihin, jotta havaitaan tehokkuuden ja laadun muutoksien vaikutukset asiakkaisiin. (Kravchuk & Schack 1996, 350.)

Voittoa tavoittelemattoman organisaation suoritusmittausjärjestelmän on tasapainoisesti huomioitava eri sidosryhmien tarpeet, taloudellinen kestävyys ja pitkän aikavälin yhteiskunnallisen vaikutuksen luominen (Costa, Ramus & Andreaus 2011, 490; Kravchuk & Schack 1996, 350; Micheli & Kennerley 2005, 132, 133). Virheellisesti laadittu

suoritusmittausjärjestelmä voi johtaa vääristyneeseen toimintaan (Lapsley 2009, 12, 13.) Epätasapainoisen järjestelmän myötä organisaation strategia jää epäselväksi, kuten myös tieto sidosryhmistä, joille organisaatio on vastuussa (Costa, Ramus & Andreaus 2011, 490.)

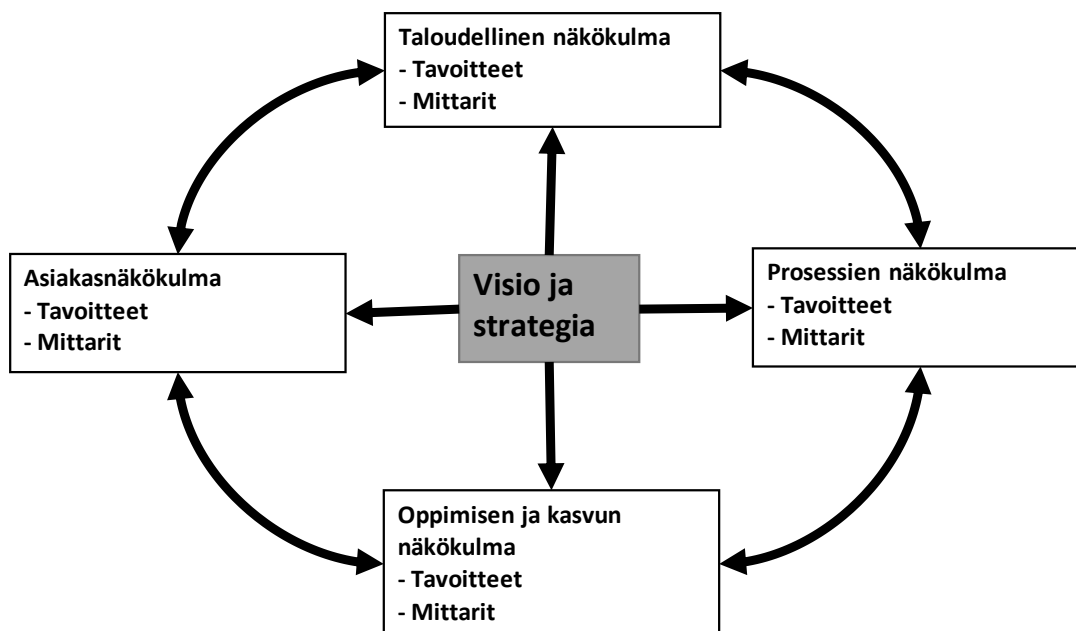
Suoritusmittausjärjestelmä on suunniteltava huolellisesti, sillä valmiina se rajaa johdon saamaa tietoa organisaatiosta (Kravchuk & Schack 1996, 352.) Tehokas johtaminen vaatii järjestelmän, joka antaa suorituksesta tasapainoisen ja monipuolisen kuvan. Samalla järjestelmän on oltava joustava, jotta sitä voi sopeuttaa muuttuviin olosuhteisiin. Suoritusmittauksen yksinkertaistava luonne on samanaikaisesti vahvuus ja heikkous. Useita eri hankkeita tai tavoitteita sisältävän järjestelmän mittaaminen on erityisen vaikeaa. (Kravchuk & Schack 1996, 349; Micheli & Kennerley 2005, 132, 133.) Tällaisessa järjestelmässä on vaikea määrittää ydinmittareita koko järjestelmän tehokkuudelle, sillä eri hankkeita voi yhdistää vain yleinen korkean tason missio. Hankkeilla voi olla jopa ristiriitaisia tavoitteita ja lopputuloksiin vaikuttavat monet eri asiat. Lisäksi eri sidosryhmillä on omat tavoitteensa ja odotuksensa hankkeiden suhteen, mikä näkyy niiden valitsemisissa mittareissa. Systeemitason suoritusmittauksen täytyy huomioida päämäärien monimuotoisuus ja tarjota tietoa tehokkuudesta ja vaikuttavuudesta. Panoksia, prosesseja, tuotoksia ja lopputuloksia voi mitata. Järjestelmän täytyy myös tarjota puitteet jatkuvalla suorituksen arvioinnille sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. (Kravchuk & Schack 1996, 354.)

Yksityiselle sektorille laadittujen suoritusmittausviitekehysten soveltamisessa voittoa tavoittelemattomille kolmannelle ja julkiselle sektorille tulee huomioida monia asioita. Sektorien väliset yhtäläisyydet ja eroavaisuudet on tunnistettava, jotta suoritusmittausviitekehystä voidaan soveltaa uuteen ympäristöön. Voittoa tavoittelemattoman organisaation sidosryhmien tunnistaminen tekee soveltamisesta monimutkaista. Viitekehysten osat ja niiden väliset syy-seuraussuhteet on myös määriteltävä. Viitekehysten on samanaikaisesti oltava riittävän monimutkainen ja kokonaisvaltainen antaakseen kattavan kuvan organisaatiosta, mutta samalla sen on oltava joustava, jotta loppukäyttäjät voivat muokata sitä. (Costa, Ramus & Andreaus 2011; Kravchuk & Schack 1996; Micheli & Kennerley 2005, 132, 133) Seuraavaksi kiinnitetään huomio Kaplanin ja Nortonin kehittämään Balanced scorecardiin ja tarkastellaan, miten se täyttää edellä tutkimuskirjallisuudessa suoritusmittausjärjestelmälle annetut vaatimukset.

3.3 Balanced scorecard eli tasapainotettu tulokortti

3.3.1 Balanced scorecard eri sektoreilla

Koska tutkielman konstruktiossa sovelletaan Balanced scorecardia hybridioorganisaation tarpeisiin, tässä aluvussa käsitellään sen taustaa liikeyritysten suoritusmittauksessa ja sen sovelluksia kolmannelle ja julkiselle sektorille. Eri malleja täytyy tarkastella, koska kohdeorganisaation hybridiluonteen ja omaleimaisen toimintatavan vuoksi valmiita ennalta laadittuja malleja ei voi suoraan soveltaa sen käyttöön. Lisäksi tarkastellaan tutkimustuloksia Balanced scorecardista voittoa tavoittelemattomassa toiminnassa. Tätä kootua teoriapohjaa hyödynnetään tutkielman lopullisen konstruktion laatimisessa. Balanced scorecard (suomeksi käännetty usein tasapainotettuna tulokorttina, lyh. BSC) on liikkeenjohdon käyttöön tarkoitettu suoritusmittaristo, joka sisältää neljä näkökulmaa. Ne ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja oppimisen ja kasvun näkökulma. Kuvio 7 havainnollistaa BSC:in rakennetta ja osien suhdetta. (Kaplan & Norton 1992; Kaplan & Norton 1993, 134; Kaplan & Norton 1996a, 53) BSC:n laatijoiden mukaan sen keskeisimpiä etuja ovat liikeyrityksen eri tavoitteiden, kuten asiakaslähtöisyyden ja laadunkehityksen, tuominen yhteen mittaristossa. Lisäksi tasapainotetun luonteen esitetään suojelevan osaoptimoinnilta. (Kaplan & Norton 1992, 73.)



Kuvio 7. BSC:in osat suhteessa visioon ja strategiaan (Kaplan & Norton 1996a, 54)

BSC:illa on todettu hallitseva asema suoritusmittauksen parissa tehdyssä laskentatoimen tutkimuksessa (Marr & Schiuma 2003.) BSC on myös nauttinut suosiota liike-elämän parissa. Se esittää yksinkertaistuksen organisaation suorituksesta, joka on monimutkainen ilmiö. Selkeää rakennetta voi räätälöidä valitsemalla mittareita ja se paketoii taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit yhteen. (Nørreklit & Mitchell 2007, 193) BSC perustuu organisaation strategiaan ja visioon, joista muodostetaan kokoelma keskinäisriippuvaisia mittareita. Mittarit mittaavat sekä strategian mukaisia lopputuloksia että niiden saavuttamista edesauttavia ajureita. Lopputuloksena syntyvä järjestelmä viestii johdon strategisista tavoitteista ja tarjoaa tietoa oppimista varten (Kaplan & Norton 1992, 73; Kaplan & Norton 1993, 134; Kaplan & Norton 1996a, 55, 56; Puolamäki 2007, 247; vrt. Behn 2003.)

Kantava ajatus on mittareiden välinen syy-seuraussuhde, jossa kehitys yhdessä näkökulmassa johtaa kehitykseen muissa näkökulmissa. Vaikutusketjun päässä on kannattavuus, mikä on järjestelmän käytön tavoite. Tätä ketjua laajentamalla voi rakentaa strategiakartan, joka ohjaa yrityksen kannattavuustavoitteiden saavuttamisessa. (Kaplan & Norton 2000, 168; Puolamäki 2007, 248, 249.) BSC on saanut osakseen kritiikkiä. Koska organisaation suoritus on monimutkainen ilmiö, sen onnistunutta esittämistä yksinkertaisen lineaarisesti voi pitää epätodennäköisenä. Kritiikkiä on saanut myös osa-alueiden yhteyksien syy-seurausluonne, jonka sijasta looginen yhteys tai päämäärähakuisuus vaikuttavat sopivammilta käsitteiltä kuvaamaan yhteyksiä. (Nørreklit & Mitchell 2007, 193.) Epäselvänä pidetään myös keinoja, joilla eri osa-alueiden väliset suhteet voidaan määritellä (Otley 1999, 375.) Erityisesti julkissektorille sovellettaessa BSC:in syy-seuraussuhdeiden laatu on heikosti ymmärretty ja kaipaa käsitteellistä kehitystä (Northcott & Taulapapa 2012, 180.)

BSC:in näkökulmien tarkoituksena on täydentää perinteisiä taloudellisia mittareita, jotka mittaavat aiempaa suoritusta, mutta eivät kerro pitkän aikavälin arvonmuodostuksesta (Kaplan 2001, 354; Kaplan & Norton 1992; Puolamäki 2007, 249.) Ennakoivilla mittareilla täydennetään onnistumisesta jälkijättöisesti kertovia taloudellisia mittareita. Nämä ennakoivat mittarit seuraavat onnistumista menestystä ennakoivissa asioissa, joiden uskotaan johtavan taloudelliseen menestykseen tulevaisuudessa. (Kaplan & Norton 2001a, 87.)

Tavoitteena on tasapaino lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden kesken. Samoin on toivottujen lopputulosten ja niiden ajureiden sekä kovien objektiivisten mittareiden ja subjektiivisempien mittareiden kesken. Tarkoituksenmukainen BSC on yhtenäinen, sillä mittareiden taustalla on sama strategia. Taloudellinen näkökulma osoittaa

liiketoimintayksikön taloudelliset tavoitteet, joihin pyritään eri keinoin. Yritys voi esimerkiksi pyrkiä kasvattamaan liikevaihtoaan muuttamalla hinnoittelua ja tuotetarjoamaa. Asiakasnäkökulmassa tunnistetaan markkina- ja asiakassegmentit, joilla yritys kilpailee. Lisäksi arvioidaan onnistumista kilpailussa. Tätä varten tarvitaan geneerisiä mittareita asiakastyytyväisyydestä. Mittauksen kohteita voivat olla asiakasuskollisuus, -tyytyväisyys tai uusasiakashankinnat. Yrityksen on tunnistettava asiakkaille tarjottava arvo, joka koostuu palvelun ominaisuuksista, asiakassuhteesta ja maineesta. Niihin eniten vaikuttavia sisäisiä prosesseja on mitattava, jotta asiakastyytyväisyys säilyy ja taloudelliset tavoitteet saavutetaan. BSC:in kautta tunnistettavat strategiset mittarit voivat erota operatiivisen toiminnan mittareista. Mittareissa on huomioitava olemassa olevan toiminnan suoritus, joka muodostaa lyhyen aikavälin arvon, ja pitkällä aikavälillä arvoa tuottava innovointitoiminta. Oppimisen ja kasvun näkökulmassa tuodaan esiin kehityskohteet, joissa yrityksen on kehityttävä, jotta se voisi saavuttaa tavoitteensa. Henkilöstön, järjestelmien ja organisaatiokäytäntöjen puutteiden paikkaaminen on edellytys muiden näkökulmien tavoitteiden saavuttamiselle. (Kaplan, 2001, 357; Kaplan & Norton 1992; Kaplan & Norton 1993, 134, 135; Kaplan & Norton 1996a, 56–64; Kaplan & Norton 2001a, 90; Puolamäki 2007, 247–249)

Aikaulottuvuus kulkee kuviossa 7 alhaalta ylöspäin. Nykyinen menestys on tulosta aiemmin tehdyistä ratkaisuksista ja tulevaisuuden menestykseen vaikuttavat nykyhetken ratkaisut. (Chavas 2009, 398.) BSC:in tarkoitus on kuvailla strategiaa, jonka avulla aineettomat ja aineelliset tuotannontekijät yhdessä tuottavat asiakasarvoa ja taloudellista suorituskyykyä. Strategiakartaksi laajennettuna BSC:in avulla kuvataan organisaation strategia, tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi. Nämä jaotellaan eri näkökulmien mukaisesti. (Kaplan & Norton 2000; Kaplan & Norton 2001a, 89, 90.) Kokonaisvaltaisuutensa vuoksi BSC:lla on edellytykset muuttua suoritussmittausjärjestelmästä johtamisjärjestelmäksi, jonka avulla koko organisaation huomio kiinnitetään strategisesti tärkeisiin asioihin (Kaplan & Norton 2000, 176; Kaplan & Norton 2001a, 102, Kaplan & Norton 2001b.) Otley (1999, 376) kuvaileekin BSC:ia luonteeltaan dynaamiseksi. Sen sisältö muuttuisi tällöin strategioiden päivittyessä ja avainmenestystekijöiden muuttuessa ja se ohjaisi huomion asioihin, joita ylin johto kulloinkin pitäisi tärkeimpinä.

Yritykset voivat käyttää BSC:ia myös viestinnässä toistensa kanssa. Yhteistyökumppaneille voidaan kertoa omista odotuksista ja tavoitteista, minkä avulla yhteistyötä voidaan koordinoita ja eri osapuolet ovat selvillä omasta asemastaan toistensa suhteen. Tätä suhdetta voidaan samalla mitata muutenkin kuin vain taloudellisin mittarein. Samoin

BSC:in avulla viestitään johdolle, työntekijöille, sijoittajille ja jopa asiakkaille. (Kaplan & Norton 1993, 135; Kaplan & Norton 2000, 176; Kaplan & Norton 2001b, 149.)

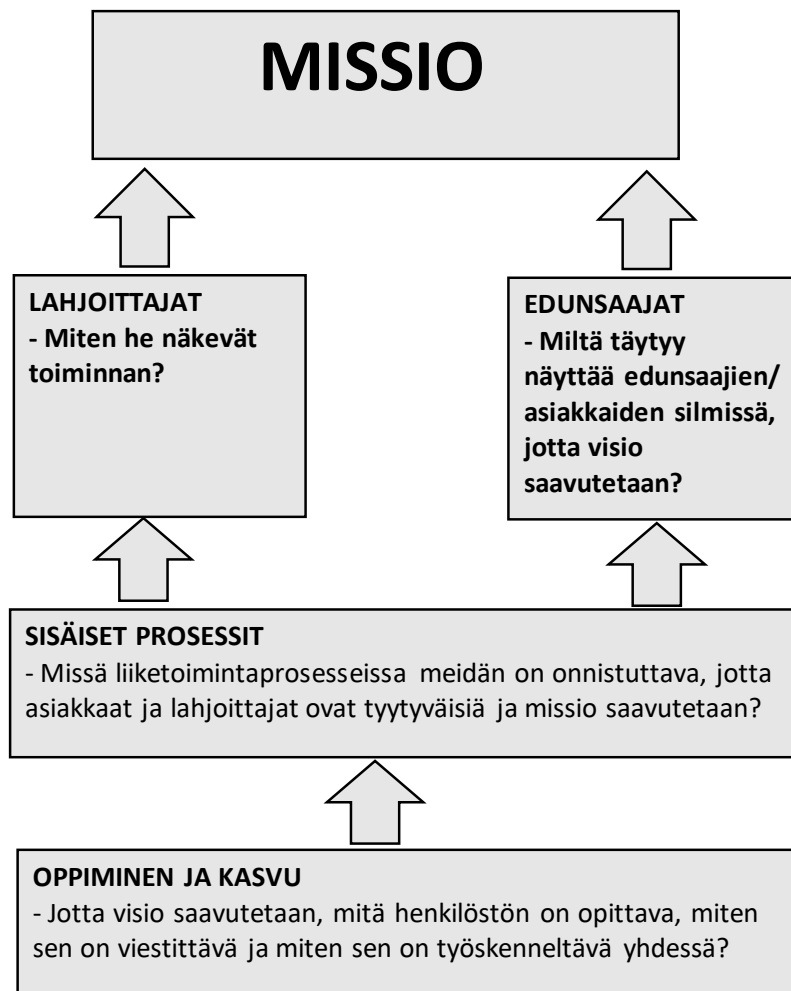
BSC:ille on esitetty sovelluksia myös voittoa tavoittelemattoman toiminnan tehostajana. Kaplan ja Norton (1996b, 179–188) esittivät BSC:n olevan sovellettavissa voittoa tavoittelemattomaan toimintaan sekä julkiselle että kolmannelle sektorille, mutta heidän tuolloin esimerkkeinä esittelemänsä mallit muistuttivat liiketoimintaa varten laadittuja. Osassa niistä oli otettu erillinen henkilöstönäkökulma viidenneksi BSC:ia täydentämään. Tutkielmassa keskitytään Kaplanin (2001) malliin, mutta esimerkiksi Cutt (1998) on esittänyt oman versionsa. Kaplanin (2001) malli on Cuttin (1998) mallia yksinkertaisempi, joten se on valittu tutkielmassa tarkastelun pohjaksi. Kaplan ja Norton käyttävät myös samaa mallia artikkelissaan (2001a, 100) ja kirjoissaan (2001c, 135; 2004, 8), joissa he kertovat sovelluksista julkiselle sektorille ja voittoa tavoittelemattomaan toimintaan.

Voittoa tavoittelemattoman toiminnan onnistumista kuvaa tehokkuus ja vaikuttavuus sidosryhmien tarpeiden täyttämisessä. Talous tarjoaa tai rajoittaa mahdollisuuksia tähän. Tällaisten organisaatioiden suoritusmittaus on usein hanketasolla, eivätkä ne liity yleiseen organisaation missioon. Liiketoiminnan perimmäiset tavoitteet ovat taloudellisia, kun taas voittoa tavoittelemattomassa toiminnassa talous on rajoite. Niille ei voida määrittää selkeää onnistumisen mittaria liikeyrityksen sijoitetun pääoman tuoton tapaan. Samoin budjetissa pysyminen tai budjetin alittaminen eivät kerro onnistumisesta, tehokkuudesta tai vaikuttavuudesta, jos sidosryhmien tarpeita ei ole täytetty. (Cutt 1998, 3,4; Kaplan 2001, 353, 354; Kaplan & Norton 1996b, 180, 185; Kaplan & Norton 2001c, 135; Kaplan & Norton 2004, 7–9.)

Usein suoritusmittaus kohdistuu erilaisten hankkeiden etenemiseen, vaikka strategian ja suoritusmittauksen pitäisi kohdistua tuotoksiin ja lopputuloksiin, joita organisaation on määrä tuottaa. Eri sidosryhmille ja asiakkaille tulee määritellä selviä tavoitteita. Voittoa tavoittelemattomilla organisaatioilla on vaikeuksia määritellä selkeää strategiaa. Tällöin se voi muistuttaa sidosryhmien toivelistaa. Strategian tulisi määritellä, mitä organisaatio tekee ja ei tee. Niukat resurssit on kohdistettava valikoituihin päämääriin. Selkeä strategia on kaiken suoritusmittauksen perusta. Suoritusmittaristo selkeyttää strategian konkreettisiksi toimiksi, mikä selkeyttää organisaation mission toteutumista ohjaamalla resurssit sen täyttämiseen. (Cutt 1998, 20,21; Kaplan 2001, 358–360, 369; Kaplan & Norton 1996b, 180; Kaplan & Norton 2001a, 97.)

Selkeän pitkän aikavälin strategisen tavoitteen määrittely voi olla vaikeata (Cutt 1998, 28.) Usein tällaisten organisaatioiden BSC:it keskittyvät toiminnan tehokkuuteen,

jolloin painopisteenä on olemassa olevan toiminnan suorittaminen kustannustehokkaammin, vähemmin virhein ja nopeammin. Tällöin taustalla on usein prosessientehostamishanke. Tällaisissa tapauksissa BSC muistuttaa enemmän kokoelmaa avainsuoritusmittareita kuin todellista strategiaan pohjautuvaa BSC:ia. Strategiat, joita voitaisiin rinnastaa liikeyritysten tiiviisiin asiakassuhteisiin tai tuotejohtajuuteen, ovat harvinaisia. (Kaplan & Norton 2001a, 98; Kaplan & Norton 2001c, 133, 134.) Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden strategioiden tavoitteena on tuottaa kestäväää arvoa sidosryhmille (Kaplan & Norton 2004.) Organisaation hallituksen ja ylimmän johdon sitoutuminen hankkeeseen on välttämätöntä, jotta suoritusmittariston käytöstä tulee pysyvää. Muuten johtajanvaihdoksissa järjestelmä voi jäädä pois käytöstä. (Kaplan 2001, 368; Kaplan & Norton 2001a, 358, 359.) BSC:n laajuuden vuoksi sen rakentaminen vaatii paljon ymmärrystä, sitoutumista ja tukea organisaation ylimmästä johdosta alkaen (Chavan 2009, 404.)



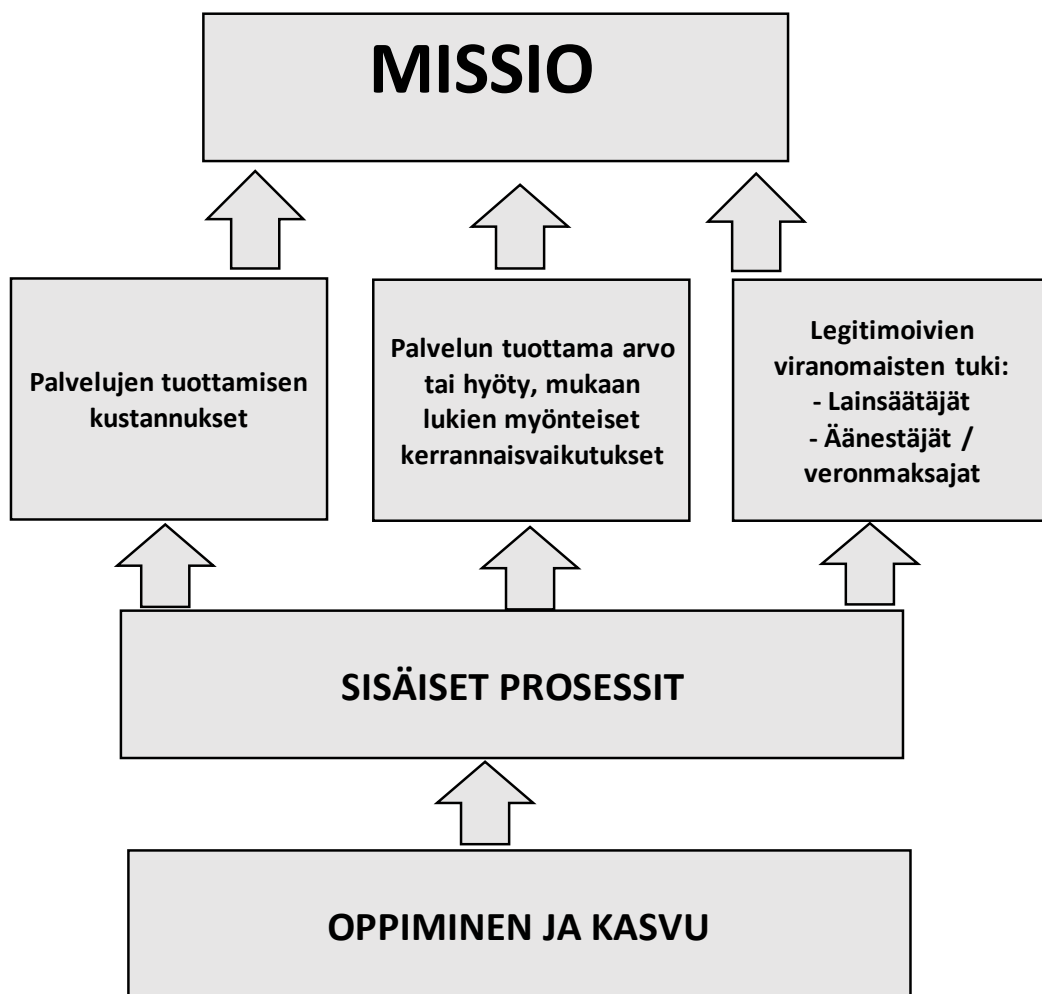
Kuvio 8. BSC voittoa tavoittelemattomaan toimintaan sovellettuna (Kaplan 2001, 361; Kaplan & Norton 2001a, 100)

Voittoa tavoittelemattomaan toimintaan sovellettu BSC on kuvattu kuviossa 8. Koska talous toimii voittoa tavoittelemattomassa toiminnassa mahdollistajana, eikä itseisarvona, asiakasnäkökulma tai yleinen missio asetetaan ylimmäksi BSC:issa. Missio heijastaa toimijan pitkän tähtäimen tavoitetta, kuten köyhyyden, lukutaidottomuuden tai saasteiden vähentämistä. BSC:in mittarit ohjataan tätä yleistä tavoitetta kohti. Talouden korvaaminen missiolla kuvaa organisaation luonteen muutosta. Liiketoiminnan olemassaolon peruste on voiton tuotto. Voittoa tavoittelemattoman toimijan olemassaolon peruste on sen tehtävä, jota täyttämällä se perustelee olemassaolonsa (vrt. hybridioorganisaation olemassaolon perustelu ja legitimointi.) Koska tällaiset tavoitteet edistyvät hitaasti, muiden näkökulmien suoritusmittarit tarjoavat lyhyen ja keskipitkän aikavälin tavoitteita ja palautetta. (Kaplan & Norton 2000, 170; Kaplan 2001, 360, Kaplan & Norton 2001a, 98, 99; Kaplan & Norton 2001c, 135; vrt. Costa ym. 2011, 490, 491.)

Asiakkaan näkökulmaa muutetaan myös vastaamaan toiminnan luonnetta. Liiketoiminnassa asiakas vastaanottaa palvelun vastikkeellisesti, mikä rahoittaa toiminnan. Voitto tavoittelemattomassa toiminnassa osa asiakkaista tarjoaa rahoitusta esimerkiksi lahjoittamalla ja osa asiakkaista toimii edunsaajina. Tällaisissa tilanteissa asiakasnäkökulman voi jakaa kahteen osaan, joissa ryhmien tarpeet huomioidaan. Molempia ryhmiä palvelemaan asetetaan omat tavoitteensa ja mittarinsa. Myös sisäisistä prosesseista tunnistetaan ne, jotka tuottavat eri ryhmille arvoa. (Kaplan 2001, 360, 361; Kaplan & Norton 2001a, 98; Kaplan & Norton 2001c, 135.) BSC vaikuttaa täyttävän kriteereitä, joita esimerkiksi Kravchuk ja Schack (1996a, 350) asettavat suoritusmittausjärjestelmälle, kun se huomioi sisäisten prosessien vaikutuksen asiakkaisiin.

Mission asettaminen ylimmäksi tarjoaa mahdollisuuden liittää BSC:in muut tavoitteet mission täyttämiseen (Kaplan & Norton 2001a, 98.) Joissain tapauksissa taloudellisen näkökulman ja asiakasnäkökulman sisällyttäminen ei ole mielekäästä. Näin on esimerkiksi valvontaviranomaisten tapauksessa, sillä niin sanotut asiakkaat ovat valvonnan kohteita ja siten heidän pitämisensä tyytyväisinä ei ole tarkoituksenmukaista. Tällöin todellinen asiakas on yhteiskunta, joka hyötyy tehokkaasta ja asianmukaisesta valvonnasta. Viranomaisille laadittavaan BSC:iin ehdotetaan kolmea näkökulmaa. Ensimmäinen mittaa toiminnan kustannuksia, mikä ohjaa huomion toiminnan tehokkuuteen ja sen tuottamiin kustannuksiin myös laajemmin yhteiskunnassa. Nämä kustannukset tulisi pitää mahdollisimman alhaisina. Toinen näkökulma ohjaa huomion organisaation luomaan arvoon, mikä on vaikein mittauksen kohde. BSC:in mittaus keskittyy todennäköisesti tuotoksiin, joiden toivotaan johtavan haluttuun lopputulokseen, mikäli lopputulos ei ole mitattavissa.

Julkissektorilla poliittiset päättäjät ja siten välillisesti kansalaiset arvioivat tuotosten ja lopputulosten arvoa suhteessa panoksiin. Kolmas näkökulma keskittyy legitimointiin, jolla pyritään varmistamaan jatkuva rahoitus organisaation toiminnalle. Näiden näkökulmien pohjalta asetetaan tavoitteet sisäisille prosesseille ja oppimiselle ja kasvulle. Kuvio 9 esittää edellä kuvaillun julkishallinnon BSC:in. (Kaplan & Norton 2001a, 99; Kaplan & Norton 2001c, 135–137.) Legitimointi on kiinnostava näkökulma tutkielman kannalta, sillä se on keskeisessä asemassa hybridioorganisaatioiden suoritusmittauksen kirjallisuudessa (vrt. Johansson & Vakkuri 2018; Nielsen ym. 2019; Smith, Gonin & Besharov 2013; Vakkuri & Johanson 2018.)



Kuvio 9. BSC julkishallintoon sovellettuna (Kaplan & Norton 2001a, 101)

Korkean tason strategiset tavoitteet etenkin julkisella sektorilla voivat olla yhden organisaation ulottumattomissa, joten BSC voidaan laatia laajemmalle joukolle organisaatioita, joilla yksittäin ei ole mahdollisuutta saavuttaa asetettua tavoitetta. Tällaisen välineen

avulla voidaan koordinoita toimintaa ja keskustella, miten tavoitteet saavutetaan. (Kaplan & Norton 2001b, 149.) Kaplan ja Norton (1996b, 188) toivat esille ajatuksen BSC:in käyttämisestä viestintävälineenä, jonka avulla voittoa tavoittelematon toimija voi viestiä sidosryhmilleen toimintansa lopputuloksista ja keinoista, joilla se aikoo täyttää missionsa ja saavuttaa strategiset tavoitteensa. Mittariston käyttö keskustelun pohjana nousi esille myös hybridien suoritusmittausta käsitelleessä osassa. Manvillen ja Greatbanksin (2020, 540) tutkimuskohteena olleessa tuetun asumisen hybridiorganisaatiossa BSC:in avulla viestittiin asukkaille, kun sen sisältö oli muokattu heille ymmärrettävään muotoon ja siihen oli lisätty liikennevalot havainnollistamaan tavoitteiden saavuttamista.

Kaplan ja Norton esittävät esimerkkejä onnistuneina pitämistään BSC:n käyttöön-otoista voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, joihin lukeutuvat mm. yhdysvaltalainen Charlotten kaupunki ja New Profit Inc. -hyväntekeväisyssijoitusrahasto (ks. Kaplan & Norton 1996, 181–188; Kaplan & Norton 2004, 428–438; Kaplan & Norton 2007, 66–69, 90–94.)

3.3.2 Kritiikki BSC:ista voittoa tavoittelemattomalla sektorilla

Tunnettuna ja laajasti tutkittuna suoritusmittauksen viitekehyksenä BSC:ista ja sen sovel-luksista voittoa tavoittelemattomalle sektorille on tehty tutkimuksia. Osa tutkimustulok-sista on ollut kriittisiä ja osa myönteisiä. Niitä käsitellään tutkielmassa, jotta konstruktio perustuisi vahvalle teoreettiselle pohjalle. Näin voidaan välttää aikaisemmissa tutkimuk-sissa tunnistetut ongelmakohdat ja hyödyntää niissä tunnistettuja menetelmän vahvuuk-sia.

Perinteistä BSC:ia on arvosteltu liiasta keskittymisestä organisaatioon itseensä, jol-loin asiakkaille tuotettu arvo jää liian vähälle huomiolle. Asiakaskeskeisemmän toimin-tatavan esitetään tuovan lisätietoa sisäisen toiminnan kehitykselle, motivoivan henkilös-töä, tarjoavan välineitä uusasiakashankintaan ja tekevän asiakkaista uskollisempia ja asia-kassuhteista vahvempia. (Macstravic, 1999.) BSC:n sopivuutta voittoa tavoittelematto-malle sektorille on myös kyseenalaistettu. Perusolettamana toimiva ajatus kilpailusta ja asiakkaista ei sovi kolmannen sektorin ajattelutapaan etenkin sosiaalialalla. (Kong 2008, 288) Kolmannelle sektorille räätälöityä BSC-mallia arvostellaan rahoittajien ja edunsaajien erottamisesta. Niiden välille ei ilmaista yhteyttä, minkä katsotaan tarkoitta-van, etteivät rahoituksen lähteet ole kiinnostuneita edunsaajista. Näiden ryhmien kesken on kuitenkin yhteyksiä, eivätkä niiden intressit useinkaan ole samansuuntaisia. Eri

sidosryhmien tarpeisiin vastaaminen samanaikaisesti on vähintäänkin vaikeata ja joskus jopa mahdotonta. (Kong 2008, 289)

Sosiaalipalveluita tuottaviin voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin keskittyvässä tarkastelussaan Kong (2010) esittää BSC:in olevan yhteensopimaton sosiaalialan organisaatioiden tarpeiden kanssa. Alaa leimaavat erityistarpeet ja -piirteet. Voittoa tavoittelemattoman sektorin moninaisuuden vuoksi esityksiin yleispätevistä malleista on suhtauduttava varauksella. Muokatun BSC:in kahteen jaettu asiakasnäkökulma voi johtaa rahoittajaryhmän suosimiseen edunsaajien kustannuksella. Syy-seuraussuhteet eivät huomioi ristiriitoja, joita kilpailevat tavoitteet synnyttävät. Edunsaajien ja rahoittajien erotelu ei sovi ajatukseen syy-seuraussuhteista, sillä sen perusteella näillä ryhmillä ja näkökulmilla ei ole yhteyttä toisiinsa. BSC huomioi toimintaympäristöä kapea-alaisesti asiakasnäkökulman kautta, jolloin muut ulkopuoliset vaikuttavat tekijät voivat jäädä huomiotta. Tällaisia ovat esimerkiksi media ja sääntely-ympäristö. Henkilöstöresurssien huomattava merkitys voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa huomioidaan BSC:issa puutteellisesti. Suoritusmittauksen käyttöä voittoa tavoittelemattomassa toiminnassa heikentää organisaatioiden keskinäisen vertailun vaikeus. Niillä ei ole selkää menestymisen ja onnistumisen mittaria, toisin kuin liikeyrityksillä on taloudellisissa mittareissa. Tällöin ne joutuvat vertailemaan toisiaan taloudellisin mittarein, mikä ei ole mielekasta, kun otetaan huomioon niiden toiminta-ajatukset. Kong (2010, 292) esittääkin, että Kaplan ja Norton ovat ylikysinkertaistaneet voittoa tavoittelemattoman toiminnan maailman, kun he ovat esittäneet muokatun mallinsa yleisesti sopivaksi voittoa tavoittelemattomaan toimintaan. Hänen tarkastelunsa keskittyi erityisesti sosiaalialan toimijoihin, joten hänen mukaansa BSC voi olla silti sopivampi muille aloille. Voittoa tavoittelemattomassakin toiminnassa on tunnistettavissa aloja, joissa asiakasnäkökulma on mielekkäämpi käyttää. (Kong 2010, 285–292.)

Nielsen ym. (2019, 16) toteavat, että BSC ja muut suoritusmittauksen viitekehykset vaativat vielä lisää kehittämistä, ennen kuin ne voidaan hyväksyä laajemmin hybridien suoritusmittauksessa. Ei ole täysin selvää, mihin BSC-malliin heidän kommenttinsa kohdistuu, mutta todennäköisemmin he viittaavat liikeyritysten BSC:iin, joka on tunnetumpi kuin kolmannen sektorin ja julkishallinnon tarpeisiin laaditut mallit. Lisäksi heidän tutkimuksensa kohdistui hybridiyrityksiin, jotka tavoittelevat yhteiskunnallisia tavoitteita, joten liikeyrityksille suunnattu BSC olisi luontevampi kohde heidän huomiolleen.

Greiling (2010, 535) toteaa, että BSC:in soveltaminen kolmannella sektorilla on empiirisesti alituttu aihe sikäli, että tutkimus on painottunut yksittäisiin

tapaustutkimuksiin. Samalla hän korostaa, että lisätutkimus on tarpeen, jotta aiheesta voidaan saada kattava kuva. Hän kuvaa voittoa tavoittelemattoman BSC-kirjallisuuden kehittyneen kahdessa sukupolvessa, joista ensimmäinen keskittyi normatiivisiin ohjeistuksiin ja yleisen tason neuvoihin sektorin erikoispiirteisiin liittyen. Tällainen kirjallisuus sivuuttaa tosielämän haasteet, joita tällaisten organisaatioiden johto kohtaa BSC:ia käyttöönotettaessa. (Greiling 2010, 535, 356.)

Greilingin oma tutkimus kohdistui suuriin saksalaisiin voittoa tavoittelemattomiin sosiaalialan organisaatioihin ja oli otokseltaan pieni, joten sen tulokset ovat heikosti yleistettäviä. Taloudelliset ongelmat todettiin mahdollistavana tekijänä käyttöönotolle, sillä talousahdingossa oleva organisaatio on halukas kyseenalaistamaan perinteisiä toimintatapoja ja muuttamaan toiminnan painopistettä. BSC:in pitää olla organisaation toimintalogiikan mukainen ja aluksi on hyvä käyttää muutamaa hyvää mittaria. Lisäksi sitä tulisi käyttää oppimisvälineenä. Useimpien organisaatioiden BSC:issa oli korkeintaan neljä näkökulmaa, joten ne olivat yksinkertaisia suhteessa kirjallisuuden lisänäkökulmia sisältäviin ehdotuksiin (Greiling 2010, 542; vrt. Kaplan 2001).

Näkökulmissa voittoa tavoittelevan sektorin näkökulmat dominoivat, mikä oli odotuksien vastainen tulos sosiaali- ja terveysalan toimijoissa. BSC:illa nähtiin kaksijakoinen tehtävä. Yhtäältä se lisäsi luottamusta voittoa tavoittelemattoman organisaation johtoon, jolloin sillä viestittiin johdon olevan perillä nykyaikaisista liikkeenjohdon välineistä. Toisaalta se lisäsi legitimizeettä rahoittajien suuntaan, koska rahoittajat saattoivat vakuuttaa omat sidosryhmänsä varojen käytöstä tehokkaksiin ja vaikuttaviin kohteisiin. Tällöin siinä oli havaittavissa viestinnällinen ulottuvuus. BSC:ia käytettiin enemmän johdon tietolähteenä kuin strategisen ohjauksen välineenä, sillä syy-seuraussuhteet oli määritelty selkeästi vain harvassa organisaatiossa. BSC:in yhteys organisaation missioon oli myös heikko, eikä useimmilla organisaatioilla ollut mission tai lopputulosten näkökulmaa BSC:issaan. Tämä edelleen asettaa kyseenalaiseksi BSC:in käytön strategisen luonteen näissä organisaatioissa. Taloudelliset mittarit saivat suurimman painoarvon, minkä jälkeen toiseksi eniten painotettiin asiakastytyväisyyden mittareita. Monimutkaisemmissa ei-taloudellisissa mittareissa oli puutteita. Taloudellisetkin mittarit korostivat lyhyen aikavälin maksuvalmiutta, kassavirtaa ja kustannusten kattamista, mutteivat sisältäneet keskipitkän tai pitkän aikavälin strategista ulottuvuutta. Ne keskittyivät organisaation selviytymiseen, jolloin mittaristosta puuttui tasapaino. (Greiling 2010, 542–549)

Inamdar ja Kaplan (2002) tutkivat yhdeksää yhdysvaltalaista terveydenhuoltoalan organisaatiota, jotka olivat ottaneet BSC:in käyttöön. Tutkimus suoritettiin

haastattelemalla organisaatioiden edustajia. Organisaatiot olivat käyttöönoton varhaisessa vaiheessa, joten menetelmän tuomista eduista organisaatioille voidaan saada lähinnä viitteitä. Tutkimuksen kohteista kahdeksalla oli selkeästi määritelty visio, missio ja strategia ennen BSC:in käyttöönottoa, mikä korostaa menetelmän luonnetta strategian käyttöönottamisen välineenä. Sitä ei siis käytetä strategian suunnittelemiseen. Yleisiä teemoja organisaatioiden strategioissa olivat taloudellisen aseman vahvistaminen, maineen rakennus, toiminnan kasvattaminen markkina-analyysin ja asiakaskeskeisyyden avulla, toiminnan kehittäminen ja arvon osoittaminen suoritusmittausjärjestelmän avulla sekä strategisten kumppanuuksien luominen. BSC:in soveltamisessa käytettiin liikeyritysten neljän näkökulman (talous, asiakas, sisäiset prosessit ja oppiminen ja kasvu) mallia. (Inamdar ja Kaplan 2002, 181–183)

BSC:in käyttöönottoon motivoivat ulkopuoliset voimat, kuten taloudelliset paineet. Verrattuna aikaisempiin suoritusmittausjärjestelmiin BSC oli laaja-alaisempi ja sisälsi tulevaisuuteen suuntautuneita näkökulmia. Syy-seuraussuhteiden koettiin selkiyttävän strategian keskeisten piirteiden suhteita ja ne tekivät selviksi valinnat esimerkiksi säästöjen ja laadun välillä. BSC:iin valittiin mittareita, jotka olivat strategisesti tärkeitä koko organisaation onnistumiselle. Näin ne erosivat sääntelyn vuoksi valituista mittareista tai mittareista, joilla seurattiin kliinistä toimintaa. Osin BSC:ia täydennettiin myös näillä mittareilla. BSC:in käyttöönotto oli kahdeksassa organisaatiossa lähtöisin ylimmän johdon aloitteesta. Ylimmän johdon tuki koettiin erittäin tärkeäksi hankkeen onnistumiselle (Inamdar ja Kaplan 2002, 183–189; vrt. Kaplan 2001, 368; Kaplan & Norton 2001a, 358, 359.)

Käyttöönotto vei keskimäärin kaksi vuotta ja vaati huomattavia määriä resursseja. Sekä BSC:in suunnittelu että käyttöönotto ja juurruttaminen organisaatioon todettiin vaa-
tiviksi prosesseiksi. Yleisimmät haasteet BSC:in kehittämiseksi ja käyttöönotolle olivat ylimmän johdon saaminen mukaan hankkeeseen, johdon sitoutumisen varmistaminen, asiakasnäkökulman sovittaminen terveydenhuollon olosuhteisiin, BSC:in soveltaminen koko organisaatiossa, organisaation jäsenten sitoutuminen BSC:in käyttöönottoon, mittaamisen suorittaminen nopeasti ja kustannustehokkaasti sekä BSC:n pitäminen yksinkertaisena ja sen käyttäminen oppimiseen. Haastatteluissa nousi esiin hyötyjä, joita organisaatiot olivat saaneet BSC:in käytöstä. BSC:in käyttöönotto pakotti organisaatiot selkeyttämään strategiaansa ja pääsemään siitä yksimielisyyteen, minkä koettiin ohjaavan organisaatiota yhteen suuntaan. BSC kasvatti johdon uskottavuutta hallituksen silmissä, kun he saattoivat osoittaa selkeitä mittareita ja tavoitteita onnistumisilleen. BSC:in neljä

näkökulmaa ohjasivat johdon päätöksentekoa. BSC:ia hyödynnettiin myös erilaisten aloitteiden arvioinnissa. Sen avulla strategia yhdistettiin resurssien allokointiin organisaatioissa. Sen sitominen johdon palkitsemiseen kannusti vastuunkantoon. BSC mahdollisti myös oppimisen ja jatkuvan kehittymisen. (Inamdar ja Kaplan 2002, 183–189)

Inamdar ja Kaplan (2002) esittävät tutkimuksensa johtopäätöksissä viisi käytännön ohjetta BSC:in onnistuneeseen käyttöönottoon. Ensimmäiseksi he kehottavat arvioimaan organisaation kykyä ottaa BSC käyttöön. Johdon on oltava sitoutunut hankkeeseen ja BSC:n on oltava sille tuttu, jotta käyttöönotto voi olla sujuvaa. Organisaation on kasvatettava asiakaskeksisyyttään. Lisäksi hankkeelle on omistettava riittävästi resursseja. Toiseksi BSC:ille esitettyä käyttöönottoprosessia on noudatettava. Kolmanneksi oppimisnäkökulmaa on korostettava ja oppimista on edistettävä organisaation kaikilla tasoilla. Neljänneksi organisaation eri osia on valmisteltava roolimutoksiin, joita BSC:in käyttöönotto aiheuttaa. Viidentenä kohtana korostetaan BSC:in strategista luonnetta ja sen käyttöä strategisena johtamisjärjestelmänä. Lisäksi se on otettava käyttöön koko organisaatiossa. (Inamdar ja Kaplan 2002, 192–194.)

Vakkuri (2010) tutki laskentatoimen menetelmien käyttöä suomalaisissa kunnissa ja kaupungeissa. BSC:in käyttö strategisen johtamisen välineenä keskittyi visiosta puhumiseen, strategian ja tavoitteiden viestimiseen ja strategisen tietoisuuden lisäämiseen. Samalla vältettiin koko BSC-kokonaisuuden käyttöönottoa, koska sitä pidettiin raskaana ja vaikeana muuttaa jälkikäteen. BSC:in koettiin tuovan lisäongelman mittaukseen, sillä mittaukseen ennestään liittyvien epämääräisyyksien lisäksi se synnyttää uuden ongelman, jossa eri tasojen välille on löydettävä yhteys. Ongelman taustalla on, että BSC kertoo alueet, joihin suoritusmittauksen pitää kohdistua, mutta se ei anna ratkaisuja vaikuttavuuden mittaamiselle. BSC ei tällöin ratkaise mittaamiseen liittyviä ongelmia. Tämän seurauksena sitä käytetään strategisen visiokeskustelun välineenä. Sen käyttöä selitetään polkuriippuvuudella, jossa toisessa yhteydessä käytetylle menetelmälle etsitään uusia käyttökohteita muualta. (Vakkuri 2010, 1016, 1017.)

Northcott ja Taulapapa (2012) tutkivat BSC:in soveltamista Uuden-Seelannin paikallishallinnossa. BSC:n käyttöönoton aikana organisaatioissa sitä pidettiin erittäin hyödyllisenä ja sen pääasiallisena hyötynä pidettiin käyttöä suoritusmittauksessa, strategisessa johtamisessa ja raportoinnissa. Onnistuneen käyttöönoton esteiksi koettiin jo ennestään käytössä olevat järjestelmät, pieni organisaatiokoko, resurssipula, ajan puute ja ylimmän johdon tuen puute. Lisäongelmia tuotti BSC:in soveltaminen julkishallinnon tarpeisiin ja syy-seuraussuhteiden tunnistaminen mittaristoa varten. BSC:in soveltaminen

julkishallinnon käyttöön koettiin vaikeaksi, sillä BSC:in taustalla oleva lopputuloksia painottava ajattelumalli poikkesi totutusta panoskeskeisestä ajattelusta. Lisäksi BSC:in näkökulmien ja mittareiden sovittaminen organisaation tarpeisiin tuotti ongelmia. Erityisongelman tuotti asiakkaan määrittäminen. Myös suorituspäätöksentekoprosessi, toisista käyttöönottohankeista oppiminen ja verrokien käyttö, johdon vahva tuki, riittävä resursointi, BSC:in muokkaaminen vastaamaan organisaation toimintaympäristöä ja strategiaa, jatkuva oppiminen ja koulutus BSC:in suhteen ja käyttöönoton jälkeinen arviointi. Julkissektorin erikoispiirteenä selkeän strategian puuttuminen voi tuottaa ongelmia BSC:in käyttöönotolle, koska strategialla on keskeinen asema menetelmässä. BSC:in mukauttaminen organisaation olosuhteisiin on keskeinen tekijä, mutta se koettiin myös vaikeana mallin käyttöön ottaneissa organisaatioissa. Julkissektorin BSC-teoria on heikkoa liittyen syy-seuraussuhteisiin, uusien näkökulmien lisäämiseen, laadullisten lopputulosten mittaamiseen, asiakkaan tunnistamiseen ja useita sidosryhmiä kattavan lähestymistavan aikaansaamiseen. (Northcott & Taulapapa 2012, 173, 174, 176, 177, 180, 182.)

BSC:ia on sovellettu tutkimussairaalaissa, jossa sitä pidettiin tehokkaana viitekehyksenä suorituspäätöksentekoon yleistettävyytensä ja räätälöitävyytensä vuoksi. Tässä tapauksessa neljä perinteistä näkökulmaa korvattiin sidosryhmien tyytyväisyyden, tutkimuksen, hoidon ja talouden näkökulmilla. Näistä sidosryhmien näkökulma oli nostettu ylimmäksi ja talouden näkökulma jätetty alimmaksi. Tämä oli voimakkaimmin muokattu versio BSC:ista, joka tämän tutkielman lähdekirjallisuudesta löytyi. (Catuogno, Arena, Saggese, Sarto 2017; vrt. Kaplan 2001, 361)

Manville ja Broad (2013) sovelsivat tapaustutkimuksessaan BSC:ia voittoa tavoittelemattomaan asumispalveluita tuottavaan kolmannen sektorin organisaatioon. Organisaatio sai käyttöönoton jälkeen palkintoja tunnustuksena toiminnastaan ja sen tulokset parantivat siihen kohdistuneessa arvioinnissa. Silti Manville ja Broad (2013) katsoivat BSC-menetelmää tärkeämmiksi muutokset organisaatiossa, jotka mahdollistivat järjestelmän rakentavan käytön. He nostavat kolme keskeistä piirrettä kolmannen sektorin suorituspäätöksentekoon kehittämisessä. Organisaatiokulttuurissa on otettava huomioon tasapaino suorituspäätöksentekossa saavutettavan kehityksen ja organisaation arvojen mukaisen toiminnan välillä. Luottamukselle organisaation ja sidosryhmien kesken on annettava suuri arvo, sillä se on edellytys toiminnan kehittämiselle. Organisaatioiden on olosuhteidensa puitteissa kehitettävä osaamisiansa, jotta suorituspäätöksentekoa voidaan käyttää toiminnan

kehittämiseen. BSC:in kaltaisten viitekehysten avulla suoritus voidaan liittää organisaation strategiaan. (Manville & Broad 2013, 1005.) Voittoa tavoittelemattomaan toimintaan räätälöityä BSC:ia esittelevässä artikkelissaan Kaplan (2001) esittää menetelmän soveltamisesta esimerkkeinä hyväntekeväisyysjärjestön, lastensairaalan ja sosiaalisesti vastuullisen sijoitusrahaston.

Tämänhetkinen tietämys BSC:in soveltamisesta näyttää ristiriitaiselta. Jotkin tutkimukset osoittavat sen soveltamisen voittoa tavoittelemattomaan toimintaan vaikeaksi tai kiinnostavat huomion puutteisiin sen tausta-ajattelun malleissa. Osa tutkimuksista osoittaa BSC:in olevan monipuolinen ja muokkauskelpoinen menetelmä organisaatioiden suoritusmittaukseen myös liiketoiminnan ulkopuolella. Keskustelussa BSC:ista voittoa tavoittelemattomassa toiminnassa ei ole vielä saavutettu yksimielisyyttä. Tutkielma antaa tähän keskusteluun oman panoksensa yhdistämällä hybridiorganisaatioiden keskeisimmät ominaispiirteet BSC:in malleihin ja ajattelutapoihin.

4 FINNUCLEAR RY:N BALANCED SCORECARD

4.1 Yhdistyksen toiminnan nykytila

4.1.1 FinNuclear ry hybridiorganisaationa

FinNuclear ry on suomalainen yhdistys, jonka tarkoituksena on edistää suomalaista ydinvoimaliiketoimintaa sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Yhdistyksellä on tällä hetkellä kolme työntekijää, joista yksi on toiminnanjohtaja ja kaksi toimihenkilöitä. Yhdistyksellä oli vuoden 2019 lopussa 71 jäsentä, jotka olivat eri alojen suomalaisyrityksiä. (FinNuclear ry:n www-sivut; FinNuclear 2019.) Yhdistyksen toiminta voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen. Yhdistyksellä on varsinaista yhdistystoimintaa jäsenistölle, mitä kutsutaan jäsenoiminnaksi. Jäsenistö odottaa yhdistykseltä liiketoimintamahdollisuuksia ja ydinvoima-alan yleistä edistämistä tietoisuutta lisäämällä ja koulutuksia järjestämällä.

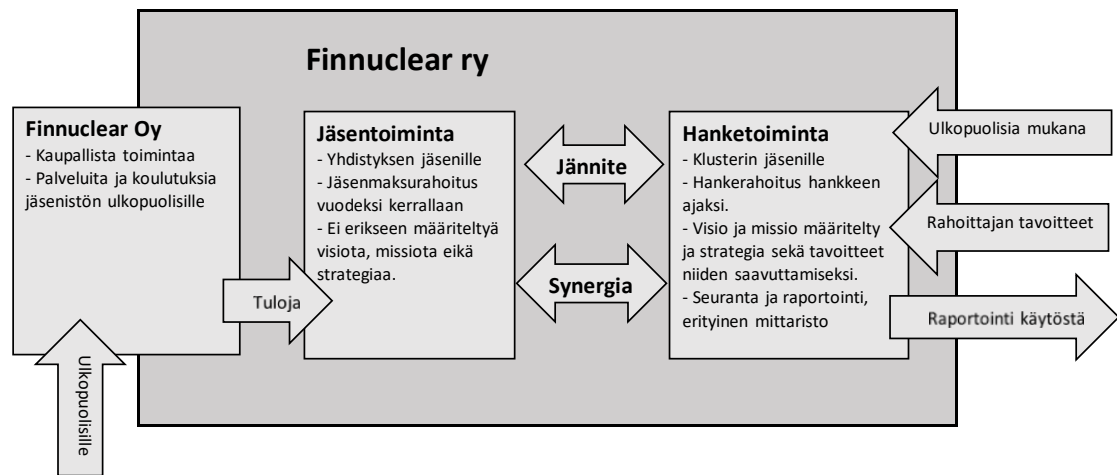
Päällimmäinen tarkoitus on tuottaa jäsenyrityksille kannattavaa liiketoimintaa pidemmällä tähtäimellä. Pidempi tähtäin tarkoittaa sitten jotain vuoden ja kolmen vuoden välillä. (Jäsenyrityksen edustaja 1)

FinNuclearhan on tällainen toimialayhdistys ja se kokoaa yhteen toimialalla toimivia yrityksiä. Tämä on yksi foorumi, jossa voi vaihtaa kokemuksia ja tavata kollegoja vähän laajemmassa perspektiivissä, kun kaikki tähtää ydinvoima-alan näkökulmaan. – Tietysti toimialayhdistyksen kautta saa uutta tietoa ja tulee seurattua mitä tapahtuu sekä Suomessa että kansainvälisesti. Se on ehkä meidän näkökulmamme: olla mukana niissä keskusteluissa ja saada tietoa, miten projektit etenevät ja mitkä asiat ovat tällä hetkellä ajankohtaisia. (Jäsenyrityksen edustaja 4)

Meidän yrityksemme näkökulmasta sanoisin, että tärkeitä asioita on, että toisi tätä ydinvoimasektoriin liittyvää regulaatiota ja lainsäädäntöä jäsenistön tietoon. Se on tärkeä asia. Sitten ikään kuin luo ekosysteemiä ydinvoimaliiketoiminnan ympärille ja sen ydinvoimaliiketoiminnassa olevien yritysten ympärille. Sitten myös ikään kuin vie – tai on äänitorvi, jonka avulla suomalaista korkeatasoista ydinvoimaosaamista voitaisiin viedä ulkomaille. (Jäsenyrityksen edustaja 3)

Taloudellisesti arvioituna jäsenoiminnan kanssa yhtä merkittävä toiminnan alue on julkisrahoitteinen hanketoiminta. Kolmas osa-alue muodostuu tytäryhtiö FinNuclear

Oy:n liiketoiminnasta, joka on pienimuotoista ja epäsäännöllistä suhteessa muuhun toimintaan. (FinNuclear ry:n www-sivut; FinNuclear 2019.) Kuvio 10 havainnollistaa FinNuclear ry:n toiminnan kokonaisuuden. Rahoituksen varmistaminen on yhdistyksen keskeisimpiä haasteita, sillä ilman riittävää rahoitusta toimintaa joudutaan supistamaan. Toimintavarmuutta saataisiin lisättyä muun muassa vähentämällä riippuvuutta hankerahoituksesta.



Kuvio 10. Kuvaus FinNuclear ry:n toiminnasta.

FinNuclear ry:n toimintamallina on ollut koota suomalaisyrityksiä yhteen, jotta ne voivat tarjota kerralla suurempaa kokonaisuutta kansainvälisiin ja kotimaisiin ydinvoimahankkeisiin. Tämä mahdollistaa suomalaisyritysten osallistumisen, jota muuten vaikeuttaisi yksittäisten yritysten pieni koko suhteessa ydinvoimahankkeiden mittakaavaan ja kansainvälisiin kilpailijoihin. Jäsenistön parista valikoitu haastateltava piti tätä yhdistyksen toiminnan markkinointipuolta tärkeänä ja esitti siitä havainnollistavan kuvauksen.

Suomessa ongelma on ollut, että meillä on osaamista erittäin laajalla alueella ja olemme edelläkävijöitä. Meillä on osaamista ja tietoa, mutta tilanne, jossa jokainen yksittäinen jonkin alan osaaja myy ja markkinoi omaa palveluaan, ei ole ollenkaan niin tehokasta, kuin että sitä myydään ja tarjotaan yhdessä. Tällöin pystytään tarjoamaan asiakkaalle laajempia kokonaisuuksia leveämmin hartioin. Sen takia näen, että tällainen myynti- ja markkinointitoiminta, jota tehdään yhteistyössä ja suunnitellusti on paljon hyödyllisempää kuin sellainen, jossa jokainen käy erikseen kertomassa itsestään. [Tällöin] lopputuloksena asiakkaan luona on voinut käydä kymmenen eri firmaa tarjoamassa eri osaa. Se on vähän niin kuin autonomistajalle, ei hän halua, että joku myy

auton renkaat ja toinen moottorin ja istuimet, vaan hän haluaa, että hänelle myydään väline, jolla hän pääsee paikasta toiseen. Siinä näen, että yhteistyö suomalaisten toimijoiden kesken on ollut vähän ongelmallista ja sitä kautta näen, että tällainen yhdistyksen kautta tehtävä [markkinointi] voisi olla paljon tuloksekkaampaa. (Jäsenyrityksen edustaja 1)

FinNuclear ry:n koordinoima yhteistyö ja yhteismarkkinointi koetaan tärkeänä jäsenistön parissa. Kysyttäessä haastateltu piti organisaation juridista toimintamuotoa etuna suomalaisyritysten verkoston koordinoimisessa. Voittoa tavoittelematon yhdistys ei kilpaille jäsentensä kanssa liiketoiminnasta eikä sen motiiveja siten tarvitse kyseenalaistaa. Eturistiriidoilta välttyään verrattuna tilanteeseen, jossa verkostoa koordinoisi voittoa tavoitteleva toimija omine tarkoituksiperineen ja tavoitteineen.

FinNuclear voisi olla hyvä tällainen Team Finland -sateenvarjo tässä [verkoston kokoamisessa ja koordinoinnissa.] Se on sopivan neutraali, koska FinNuclearin ja jäsenten välillä ei ole kilpailua. Se pystyy manageeraamaan neutraalimmin. – – Kyllä näkisin sen niin, että se [toimintamuoto yhdistyksenä] tuo tietynlaista neutraalisuutta. Jos ajatellaan, että joku suomalainen firma markkinoisi aktiivisesti ulkomaille, niin kuin tekeekin, vaikka [eräs suomalaisyritys], niin kyllähän se on selvää, että siinä ensin katsotaan [em. yrityksen] etua ja sitten katsotaan, onko se [em. yrityksen] edun mukaista, että siihen osallistuu joku muu. (Jäsenyrityksen edustaja 1)

Haighin ja Hoffmanin (2012, 127-129) esittämän hybridiorganisaatiomääritelmän mukaisesti FinNuclearin tavoitteena on yhteiskunnallinen muutos, eli ydinenergialiiketoiminnan edistäminen pitkällä aikavälillä. Lisäksi sen suhteissa yhteistyökumppanien kesken korostuu molemminpuolinen hyöty ja se on tiivis osa omaa toimialaansa, jonka kehittämiseen se osallistuu. Luonteeltaan FinNuclear ry on tietointensiivinen hybridiorganisaatio. Tietointensiivisen organisaation toiminnassa korostuu henkilöstön tietotaito ja osaaminen. Tuotokset ovat aineettomia tietoon perustuvia palveluja, joiden tuotannossa korostuu tiedon sujuva virta organisaatiossa. Tiedolla viitataan kertyneeseen harvinaislaatuiseen osaamiseen. Hybridikehitystä on havaittu julkissektorin tietointensiivisissä organisaatioissa. (Bos-Nehles, Bondaruk, Nijenhuis 2017, 380; Grossi ym. 2020, 257; Starbuck 1992, 715–719.)

FinNuclear ry:n tämänhetkistä toimintamallia voi pitää esimerkkinä hybridisaatiosta, jossa kolmannen sektorin toimija tuottaa osittain julkisella rahoituksella yleistä hyötyä tuottavaa palvelua. Toiminnan tarkoituksena on edistää kansallista ydinenergia-alan

teollisuutta, minkä voidaan katsoa olevan julkissektorille ominainen tehtävä. Tämä on eräs hybridin muoto (Young 2000, 151.) Hybridikirjallisuudessa mainittua tasapainoilua eri institutionaalisten logiikoiden odotusten välillä, jota kutsutaan jännitteeksi, voi havaita yhdistyksen toiminnassa. Juridinen rakenne, jossa yhdistetään voittoa tavoitteleva ja voittoa tavoittelematon osa, esiintyy yhtenä hybridioorganisaatioiden piirteinä kirjallisuudessa (Mair ym. 2015.) Rahoituslähteitä on monia. Rahoituksesta osa tulee jäseniltä, osa julkissektorilta ja osa omasta liiketoiminnasta, mikä on myös tyypillistä hybrideille (Johansson & Vakkuri 2018.) Johanssonin ja Vakkurin (2018, 3, 4) kriteereistä hybridioorganisaatioille FinNuclear ry:n toiminnassa esiintyvät ristiriitaiset toimintalogiikat, rahoituslähteiden moninaisuus ja kontrollit sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta. Holtin ja Littlewoodin (2015, 110) kriteereistä täyttyvät mission ensisijaisuus suhteessa taloudelliseen voittoon ja sidosryhmille tarjotut mahdollisuudet vaikuttaa toimintaan.

Seibelin (2015) sektoritypologian mukaan arvioituna se on juridiselta luonteeltaan yksityisen ja kolmannen sektorin hybridi, sillä sen jäsenistö koostuu yrityksistä. Toimintamuoto yhdistyksenä tuo neutraaliutta ja mahdollistaa toiminnan nykyisessä muodossaan. Skelcherin ja Smithin (2015) typologioiden mukaan arvioiden FinNuclear ry on sekä segmentoitunut hybridi että segregoitunut hybridi. Segmentaatio on yhdistyksen sisällä, jossa esiintyy hanke- ja jäsen toimintaa. Segregoitumista edustaa voittoa tavoitteleva FinNuclear Oy, joka on yhdistyksen tytäryhtiö. Sekoitusta voinee pitää osoituksena siitä, että FinNuclear ry vastaa Mairin ym. (2015) esittämää ajatusta toisinajattelevasta hybridistä, joka valikoivan kytkennän (Pache & Santos 2013) avulla yhdistelee toiminnan piirteitä ennakkoluulottomasti. Haighin ym. (2015b, 75–78) mainitsema toimintatapojen yhdistelyn tuottama jännite ja tasapainoilu on myös havaittavissa.

*FinNuclear ry on voittoa tavoittelematon yhdistys, mutta sitten taas Oy:n tar-
koitus on tuottaa voittoa. (Toiminnanjohtaja)*

FinNuclear ry:n omistama FinNuclear Oy järjestää maksullisia ja suuria tapahtumia ja kohdistaa toimintansa jäsenistön ulkopuolelle. Se myy valmennustoimintaa ja järjestää kansainvälisiä konferensseja, kuten Nordic Nuclear Forumia. Se on myös tehnyt tilauksesta selvityksiä. Osakeyhtiömuoto mahdollistaa voiton tuottamisen ja tulojen synnyttämisen yhdistykselle asiantuntijapalveluiden ja tapahtumien myynnillä. Myös arvonlisäverojen vähentäminen on osakeyhtiölle mahdollista. Resurssit ovat samat sekä osakeyhtiöllä että yhdistyksellä, mutta osakeyhtiöllä on eri hallitus kuin yhdistyksellä.

Molemmille halutaan hyvä jatkuvuuden varmistava taloudellinen tulos. (Keskustelut 11.11.2020; 26.11.2020)

Osakeyhtiön lisäämistä mittaristoon ei pidetty mielekkäänä. Sen pienimuotoinen toiminta koostuu satunnaisista tapahtumista ja ulkopuolisille järjestettävistä koulutuksista, joiden kysyntä on laskenut viime aikoina. Lisäksi koulutuksia ovat alkaneet tarjota muutkin toimijat, joista osa on yhdistyksen jäseniä. Yhdistys on tehnyt joitain selvityksiä ulkopuolisille toimijoille, jolloin laskutus on tehty arvonlisäverollisena osakeyhtiön kautta ja yhdistyksen henkilöstön työpanos on laskutettu osakeyhtiöltä. (Keskustelu 26.11.2020)

Osakeyhtiön perustaminen on selkeästi ilmentänyt hybridiyttä, mutta toiminnan pienimuotoisuuden vuoksi panostukset suoritusmittaukseen kuluttaisivat rajallisia resursseja tuottamaansa hyötyä enemmän. Siksi se on jätetty lopullisesta FinNuclear ry:n hybriditu-lokortista pois.

4.1.2 FinNuclear ry:n jäsen- ja hanketoiminta

FinNuclear ry:n jäsenoiminta sisältää verkostoitumista ja yhteismarkkinointia, yritysvalmennuksia, informaatiopalveluita ja viestintää sekä sidosryhmätyötä mm. viranomaisten kanssa (FinNuclear ry 2019.) Kaikki haastatellut jäsenyritysten edustajat kokivat saavansa arvoa verkostoitumisesta ja yhteismarkkinoinnista, joka useimmiten käytännössä tarkoittaa osallistumista erilaisiin ydinenergia-alan messuihin ja tapahtumiin. Messuilla ja muissa tapahtumissa yrityksillä on mahdollisuus verkostoitua sekä keskenään että uusien asiakkaiden kanssa. Alan tarjoamat kansainväliset mahdollisuudet koetaan kiinnostavina. Myös mahdollisuudet pysyä ajan tasalla ydinenergia-alan tapahtumista ja kehityksestä sekä henkilökunnan kouluttaminen ovat tärkeitä jäsenistölle.

FinNuclear ry on olennainen kanava verkostoitumiseen ja ylipäätään pysymiseen ajan tasalla ydinvoimateollisuuden ja siihen liittyvän teollisuuden uutisista. – Olemme hyvin pitkään projektihankinnassa jo ennen FinNucleariin liittymistä käyttäneet hyväksi FinNuclearin jäsenlistaa, eli [olemme katso-neet] mitkä yritykset toimivat ydinvoimapuolella ja sitten olemme kontaktoineet näiden yritysten johtoa. Se [jäsenyys] on ollut aika luontainen tie siitä. Kun on tällainen yhdistys, joka kasaa näitä toimijoita yhteen, niin miksemme olisi jäsenenä ja saisi siitä näkyvyyttä? – Meilläkin pitkäaikaiset projektit ovat tulleet FinNuclearin kautta, jo ihan ennen kuin olemme olleet jäseniäkään, selaamalla FinNuclearin jäsenlistaa. Sieltä löytyivät yritykset, joille

myydä ja pitkäaikainen projekti, jossa olemme olleet jo yli kaksi vuotta. (Jäsenyrityksen edustaja 2)

Meistä tuli jäsen sen jälkeen, kun olimme ensimmäiset projektit ydinvoimalalle tehneet ja näimme, että tämä on segmenttinä kiinnostava ja jossa on töitä kymmeniksi vuosiksi tai hyvin pitkään. Meidän yhtiömme strategiana on keskittyä nimenomaan vaativiin asiantuntijapalveluihin. Asiakassegmentti sopi yhtiön strategiaan ja halusimme vahvistaa tietyllä tavalla jälkeämme, että tietoisuus meidän kyvykkyyksistämme ja yhtiöstämme kasvaa tällä segmentillä ja halusimme sitten myös verkostoitua muiden yritysten kanssa. Halusimme, että meidän on mahdollista saada henkilökuntamme koulutuksiin tätä kautta. Ne oli ne draiverit, eli oikeastaan samat kolme [verkostoituminen, markkinointi ja koulutukset] kuin heti alussa mainitsin. (Jäsenyrityksen edustaja 3)

Jos ajattelee sitä omaa yrityksen tavoitetta [motiivia jäsenyydelle], niin sehän on saada tietoa, joka hyödyttää omassa liiketoiminnassa ja verkottua ihmisten kanssa. Yleensä bisnes tehdään ihmiseltä ihmiselle, niin mitä enemmän tunnet ihmisiä verkossasi, sitä enemmän on kontaktipintaa näihin hankkeisiin. (Jäsenyrityksen edustaja 4)

Jäsenyrityksen koko vaikuttaa verkostoitumisen painopisteeseen. Pienemmillä haastateltavilla yrityksillä odotuksissa painottui mahdollisuus markkinoida omaa toimintaa ja löytää asiakkaita myös ulkomailta. Haastatelluista yrityksistä selvästi suurinta edustanut henkilö kommentoi yrityksensä etsivän hyödyllisiä yhteistyökumppaneita, sillä yrityksellä oli jo kansainvälinen verkosto omasta takaa.

Pienellä firmalla voi olla huippuosaamista, jota tuodaan esille FinNuclearin verkoston kautta. – – Meidän intresseissämme on löytää yhteistyökumppaneita. (Jäsenyrityksen edustaja 5)

Koulutustoiminnan katsotaan tuottavan erityistä hyötyä ydinvoimalalle uusina pyrkiville yrityksille. Kokeneemmat toimijat jakavat kokemuksiaan ja saavat siten näkyvyyttä. Uudet toimijat saavat tietoa alasta ja sen toimintatavoista. Verkossa toimiva ELLEN-oppimisympäristö tarjoaa pohjatietoja ydinvoima-alan vaatimuksista.

Yritysvalmennukset ovat hyviä tilaisuuksia. Olen ollut seminaareissa kertomassa meidän yrityksemme kokemuksista näissä projekteissa, jolloin on voitu jakaa yrityksille tietoa, mitä se [ydinvoimahankkeisiin osallistuminen] vaatii.

Se on varmasti sellaiselle yritykselle, joka on tulossa alalle, hyödyllistä tietoa. Siinä voidaan jakaa tietoa tuleville toimijoille. – Yritysvalmennuksista hyvä koulutus, mitä FinNuclear tarjoaa, on nettivalmennuksen muoto [ELLEN], se on hyvä kokonaisuus ja sitä ollaan jälleen päivittämässä ajanmukaiseksi ja sitä kannattaa pitää todella hyvässä kunnossa. Se on monelle yritykselle erinomainen tietopankki aloitukseen. (Jäsenyrityksen edustaja 4)

Myös uutiskirjeistä ja uutistietokannasta koostuvat informaatiopalvelut koetaan tärkeiksi. Jäsenetuna tarjottu uutistietokanta on niin kattava, että eräs jäsenyritys on voinut lopettaa kaupallisen uutistietokannan tilauksen.

Kuukausittainen uutiskirje on hyödyllinen. Se aina herättelee, mitäs uutta on tarjolla. Siellä on hyvä uutistietokannan seuranta. Se on erinomainen palvelu. Itse asiassa se on sellainen, että sieltä pystyy saamaan samanlaista tietoa, kuin pystyy saamaan kaupallisista uutistietokannoista. Siitä olen tainnut antaa FinNuclearin henkilökunnalle kiitostakin ja se on ollut hyvä tietolähde. Lopetimme yhden kaupallisen uutistietokannan, kun totesimme, ettei tarvitse maksaa tiedosta, joka on tätä kautta saatavilla jäsenmaksulla. (Jäsenyrityksen edustaja 4)

Jäsenet odottavat yhdistykseen kuulumisesta taloudellista hyötyä. Sitä tuottavat verkoston tarjoamat liiketoimintamahdollisuudet ja koulutuksista saatu osaaminen ja tieto. Jäsenmaksua vastaan halutaan arvoa yritykselle. Tällöin jäsenen asema ja asennoituminen yhdistystä kohtaan on lähempänä liiketoiminnan asiakassuhdetta kuin Kaplanin (2001) BSC-mallin tapauksessa, jossa yksi asiakasryhmä rahoitti toimintaa vastikkeetta ja toinen asiakasryhmä koostui edunsaajista. Yhdistyksen toiminnan luonteen myötä varsinaisen euromääräisen arvon osoittaminen toiminnalle on vaikeata.

Kaikkien meidän pitää ikään kuin olla hintamme arvoisia, niin yritysten kuin ihmisten kuin yhdistystenkin, niin jos FinNuclear pystyy jäsenarvoa tuottamaan jatkossakin, on se sitten millä keinoin tahansa, kyllä meillä on halu pysyä jäsenenä. Ne [keinot], miten sitä jäsenarvoa lisätään ja tuodaan, nehän voi vaihtua ne teemat siellä ja sitä on vaikea euroiksi muuttaa sitä jäsenarvoa. Meillä, kuten varmaan kaikilla muillakin FinNuclearin jäsenyrityksillä, on ajatus, että jos yksikin toimeksianto tulee tätä kautta, niin se on silloin jo enemmän kuin järkevää. Eikä joka vuosi voi olettaa, että tulee joku toimeksianto yhdistyksen kautta. Mutta kumminkin keskiössä on jäsenarvo. (Jäsenyrityksen edustaja 3)

FinNuclear ry:n jäsen toiminta on monipuolista. Yritysten suurimmat odotukset sitä kohtaan kohdistuvat markkinointiin, verkostoitumiseen, koulutukseen ja tiedonvälitykseen. Näistä kaksi ensimmäistä ovat osin päällekkäisiä, sillä molemmat tapahtuvat messuilla, ekskursioilla ja muissa tapahtumissa, vaikkakin tapahtumien luonteet ja mittakaavat voivat erota toisistaan. Markkinoinnissa painopiste on verkoston ulkopuolisten tavoittamisessa, jolloin yhdistyksen jäsenyritysten osaamista tarjotaan esimerkiksi ulkomaisiin hankkeisiin. Verkostoituminen tapahtuu enemmän jäsenistön parissa jäsenten solmiessa suhteita toisiinsa. Silti molemmissa yritykset odottavat kaupallista hyötyä joko ostajan tai yhteistyökumppanin muodossa. Näin kuvattuna tavoitteet voidaan nähdä toistensa peilikuvina. Esimerkiksi suuren yrityksen yhteistyökumppaniksi pääsevä pienempi konsultti saa suuresta yhtiöstä itselleen asiakkaan. Jäsenten silmissä koulutustoiminta varmistaa riittävän osaamisen ydinvoimahankkeisiin osallistumiselle, mikä on tärkeitä etenkin alalla aloittaville yrityksille. Tietopalvelut pitävät jäsenistön ajan tasalla ydinvoima-alan kehityskuluista.

Vaikka jäsenistön parista voidaan tunnistaa selkeitä odotuksia yhdistystoiminnan suhteen, ei jäsen toiminnalla ole erikseen määriteltä strategiaa, visiota taikka missiota. Haastateltavat eivät osanneet kertoa, mikä on FinNuclear ry:n strategia tai visio. Yhdistyksen missioksi voidaan päätellä suomalaisen ydinvoimateollisuuden tukeminen. Se nousi esille keskusteluissa toiminnanjohtajan kanssa, yhdistyksen verkkosivuilla ja haastatteluissa.

Yhdistyksen hanketoiminta koostuu vaihtelevasta määrästä julkisrahoitteisia hankkeita. Hankerahoitteista toimintaa ohjaa hankesuunnitelma. Hankkeisiin kootaan joukko yrityksiä, ns. klusteri, jonka jäsenet eivät välttämättä ole yhdistyksen jäseniä. Klusterin ohjaamista nimitetään orkestroinniksi. Klusterille laaditaan omat säännöt hyvästä toimintatavasta osallistujien kesken. Esimerkiksi klusterin kanssa kilpaileva toiminta ei ole sallittua. Yhdistyksen alkavaa kaksivuotista hanketta varten on määriteltä missio ja visio, sekä niiden täyttämiseen tähtäävät tavoitteet, joiden ympärille tuleva hanketoiminta rakentuu. Hankkeeseen on myös laadittu oma mittaristonsa, jonka avulla hankkeen tavoitteiden täyttymistä seurataan. Tavoitteiden mukaan hankkeessa rakennetaan valittujen liiketoimintakärkien ympärille ekosysteemejä, jotka voivat tarjota palveluja kansainvälisillä markkinoilla. Lisäksi hankkeessa edistetään alan innovaatiotoimintaa ja järjestelmällisesti laajennetaan ekosysteemiä. Hankkeen edistymisestä raportoidaan hankerahoittajalle säännöllisesti koko hankkeen ajan. Tämänhetkistä hanketta rahoittaa Business Finland (BF). (Keskustelu 27.10.2020)

Verrattuna yhdistystoimintaan hanketoiminta on siten tavoitteellisempaa ja siihen kohdistuu selkeitä raportointivaatimuksia. Samalla hanketoiminta on luonteeltaan väliaikaista hankkeiden rajallisen keston vuoksi. Mikrokokoisessa hybridiorganisaatiossa jäsen- ja hanketoiminta ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa, eikä niille ole erillisiä henkilöresursseja. Jäsenistön parissa jäsen- ja hanketoiminta koetaan toisiaan täydentävinä. Jäsen-toiminta muodostaa pysyvän alustan luonteeltaan hetkellisemmälle hanketoiminnalle. Myös hankkeeseen osallistumisesta maksetaan, jolloin hankkeisiin osallistuvat yritykset käyvät pohdintaa osallistumismaksun panos-tuotos-suhteesta jäsenmaksun tapaan.

Niissä [hankkeissa] on sama juttu kuin tässä FinNuclearin toiminnassa, että siihen osallistumisesta maksetaan jotain, että sen maksun ja osallistumisen seurauksena syntyy mahdollisuuksia ja liiketoimintaa. Me nähdään se [hanketoiminta] tärkeänä työkaluna. Se on varmaan myös sitä FinNuclearille, sillä sitä kautta saa rahoitusta hankkeille ja pystyy kehittämään toimintaa. (Jäsenyrityksen edustaja 1)

Pitäisin – – kumpaakin toimintaa tärkeänä. Hanketoiminta on luonteeltaan toisentyypistä, jossa pyritään puuttumaan sillä ajanhetkellä oleviin tärkeisiin asioihin ja ikään kuin sitä kautta reagoimaan ja luomaan osallistujille mahdollisuuksia. Jäsentoiminta ja koulutustoiminta puolestaan on siellä taustalla. Kyllähän sekin tietysti muuttuu eri ajan hetkenä vallitsevien olosuhteiden mukaan. Kyllä sinällään pidän ihan hyvänä työkaluna tällaisten hankkeiden muodostamista ja osallistumista niihin. Varsinkin silloin, jos niissä on suhteellisen selkeät ja konkreettiset tavoitteet. Pidän positiivisena, että on kummankinlaista toimintaa ja kannatamme sitä. Tiedämme myös, että nämä BF-hankkeiden käynnistämiset eivät ole ihan helppoja ja vaativat työtä ja paneutumista. (Jäsenyrityksen edustaja 1)

Vaikka yhdistyksen tasolla hanketoiminnassa nähdään mahdollisuuksia, jäsenistä kaikki eivät osallistu hankkeisiin. Ongelmia tuottaa hankkeiden luonne, joka ei välttämättä tuota jäsenyritykselle itselleen riittävän nopeasti liiketoimintamahdollisuuksia. Tällaisissa tilanteissa jäsenyritykset jättäytyvät pois hankkeista, vaikka periaatteellisella tasolla niiden hyöty yhdistykselle ja koko alalle kansallisesti tunnustetaan.

Näen, että se [nykyinen orkestrointihanke] voi olla FinNuclearille hyvä kanava koittaa rakentaa nimenomaan ekosysteemiä tälle sektorille. Sitten taas näin jäsenen ja yrityksen näkökulmasta tällaiset hankkeet ovat tyypillisesti aika kaukana operatiivisesta liiketoiminnasta. Sen takia me ollaan aika

harkiten lähdetty näihin hankkeisiin mukaan. Meidän täytyy muutaman vuoden kuluessa nähdä ne liiketoiminnalliset hyödyt, että meillä on sitten mahdollisuus panostaa niihin. – – Mielestäni tällaiset kehityshankkeet Business Finlandin kanssa on ihan hyviä avauksia, jos niistä löydettäisiin vastauksia näihin [verkoston ja ydinteknologiaviennin organisoimnin] haasteisiin. (Jäsenyrityksen edustaja 3)

Vapaamuotoiseen ja vakiintuneeseen jäsen toimintaan verrattuna hanketoiminta on luonteeltaan tiukasti määritellyn tavoitteellista ja määräaikaista. Hankerahoittaja ohjaa toimintaa voimakkaasti. Kaikki jäsenet eivät myöskään osallistu hanketoimintaan. Lisäksi hanke tuo yhdistyksen toimintaan mukaan yrityksiä, jotka eivät ole jäseniä. Näin yhdistyksen toiminnan piiriin tulee jäsenten lisäksi kaksi muuta huomioitavaa sidosryhmää: hankerahoittaja ja hankkeeseen osallistuvat yritykset.

4.1.3 Yhdistyksen talous ja tulevaisuudensuunnitelmat

FinNuclear ry:n varsinainen yhdistystoiminta on jäsenmaksurahoitteista ja se kohdistuu jäseniin. Yhdistys vahvistaa vuosittaisen toimintasuunnitelman, joka ohjaa yhdistystoimintaa. Käytännössä toimintasuunnitelma on joustava ja siihen voidaan tehdä muutoksia. Koska yhdistystoimintaan kuuluu vapaaehtoisuus, yhdistys ei voi ohjata jäsentensä toimintaa suoraan käskyttämällä. Jäsenistössä on vaihtuvuutta vuosittain, mutta osa jäsenistä on ollut mukana jo, kun yhdistys perustettiin vuonna 2011. (Keskustelut 26.10.2020, 11.11.2020. & 17.11.2020.)

Taulukko 5. FinNuclear ry:n rahoituslähteiden kehitys. (FinNuclear ry 2013–2019)

Vuosi	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
%:a tuotoista							
Jäsenmaksut	68,83 %	77,19 %	79,93 %	40,71 %	47,98 %	52,78 %	48,72 %
Hankerahoitus	31,17 %	22,81 %	20,07 %	59,29 %	52,02 %	47,22 %	51,28 %
Muutos %:a ed. tilikaudesta							
Tuotot yht.	Ei vertailuarv.	-2,24 %	-4,86 %	26,51 %	-7,16 %	-10,27 %	3,28 %
Jäsenmaksut	Ei vertailuarv.	9,63 %	-1,48 %	-35,56 %	9,41 %	-1,30 %	-4,66 %
Hankerahoitus	Ei vertailuarv.	-28,45 %	-16,29 %	273,76 %	-18,54 %	-18,55 %	12,16 %
Jäsenistön kehitys							
Jäsenistö yht	51	65	68	73	74	71	71
Muutos edellisvuodesta		14	3	5	1	-3	0
Muutos %:ia		27,45 %	4,62 %	7,35 %	1,37 %	-4,05 %	0,00 %

Taulukossa 5 esitellään yhdistyksen tulolähteiden suhteellista kehitystä vuosina 2013–2019. Toiminnan taloudellinen mittakaava on pysynyt suhteellisen vakaana lukuun ottamatta vuonna 2016 tapahtunutta hyppäystä, joka johtuu hankerahoituksen huomattavasta kasvusta. Talouslukujen valossa yhdistyksen historiallinen kehitys kertoo

yhdistystoiminnan taloudellisen painoarvon laskusta vuosien saatossa. Vuonna 2013 yhdistyksen tuotoista 68,83 % tuli jäsenmaksuista. Jäsenmaksujen absoluuttisen määrän huippuvuonna 2014 tuotoista 77,19 % tuli niistä ja suhteellisen osuuden huippuvuonna 2015 ne muodostivat 79,93 % FinNuclear ry:n tuotoista. Osuus romahti 40,71 %:iin vuonna 2016 ja sittemmin jäsenmaksujen ja hankerahoituksen osuudet ovat olleet likimain tasoissa. Taustalla vaikuttaa muun muassa yhdistyksen vuonna 2016 tekemä jäsenmaksualennus, jonka tavoitteena oli houkutella lisää jäseniä, vaikkakin se ei lopulta merkittävästi lisännyt jäsenmäärää. Tällä hetkellä jäsenmaksut on porrastettu jäsenyrityksen koon mukaan. (Keskustelu 17.11.2020.)

Emme ole olemassa hanketoimintaa varten, vaan jäsen toimintaa varten.

(Toiminnanjohtaja)

FinNuclearissa yhdistystoimintaa pidetään tärkeimpänä toiminnan muotona. Vaikka jäsenmaksurahoitteinen jäsen toiminta on yhdistyksen tärkeintä toimintaa, sen taloudellinen painoarvo on vähentynyt vuosien saatossa. Yhdistys on jäseniään varten ja hankkeiden on tarkoitus olla lisänä yhdistystoiminnalle, joten nykyistä tilannetta ei pidetä tyydyttävänä. Toiminnanjohtajan mukaan tavoitteena on kehittää pitkän aikavälin suunnittelua ja vahvistaa jäsenrahoitusta, mikä tekisi toiminnasta vakaampaa ja vähemmän hankerahoittajien päätöksistä riippuvaista. (Keskustelu 26.11.2020.) Julkisen sektorin hankerahoituksen suuri osuus on tunnistettu haavoittuvuudeksi ja riskitekijäksi yhdistyksen toiminnan jatkumiselle, mikäli sen saamisessa syntyisi ongelmia. Tutkimuksissa on tehty samansuuntaisia havaintoja julkissektorin rahoituksen lieveilmiöistä kolmannen sektorin toimijoissa (vrt. Brooks 2000; Hodge & Piccolo 2005, 184; Moxham 2010, 346–348.) Suoritusmittausjärjestelmän käyttöönotto on eräs kirjallisuudessa mainittu (Greiling 2010, 542) keino kehittää toimintaa ja korjata tunnistettua toiminnan jatkuvuuteen kohdistuvaa riskitekijää ja se on keskeinen motiivi FinNuclear ry:n tapauksessakin.

Jäsenrahoitus on varmaa vuodeksi kerrallaan, sillä jäsenmaksut laskutetaan kalenterivuositain (Keskustelu 27.10.2020.) Taulukosta 5 voidaan nähdä, että jäsenmäärä on pysynyt suhteellisen vakaana ajan saatossa, joten yhdistys voi olettaa ainakin suurimman osan jäsenistöstä uudistavan jäsenyytensä. Hankerahoituksessa Business Finland maksaa 50 % hankkeen kustannuksista ja loppuosuuden maksavat hankkeeseen osallistuvat yritykset ja FinNuclear ry. Hankkeeseen osallistuvista yrityksistä vain osa on FinNuclear ry:n jäseniä (Keskustelut 11.11.2020 ja 26.10.2020.) Hankkeiden tuoma lisärahoitus nähdään silti tärkeänä rahoituslähteenä koko yhdistyksen toiminnalle. Sen avulla yhdistyksen

toimintaa voidaan jatkaa nykyisellä mittakaavalla. Siten sillä on roolinsa yhdistyksen ylläpitämisessä, vaikka hankerahoitusta ei käytetä varsinaiseen jäsen toimintaan. Lisäksi hanketoiminta itsessään tuottaa lisäarvoa myös osalle jäsenyrityksistä.

Kyllähän nämä hankkeet ovat siinä mielessä tärkeitä, että siihen saadaan sitten lisärahoitusta tämän jäsenmaksurahoituksen lisäksi. Tämä mahdollistaa, että meillä on rahoitusta yhdistystoiminnan muihinkin asioihin. Voidaan ylläpitää resursseja, että se on sinänsä tärkeää. Ja totta kai, jos hanke on sellainen, joka taas on kyseiselle jäsenelle tärkeä, niin se tuo silloin vielä lisää sitä sisältöä. (Jäsenyrityksen edustaja 4)

Hankerahoitukseen liittyy lisäksi omanlaistaan vakautta. Nykyinen Business Finlandin hankerahoituspäätös on tehty kahdeksi vuodeksi ja sitä voidaan jatkaa useamman kaksivuotiskauden ajan, mikäli hankkeelle asetetut välitavoitteet saavutetaan. Hankkeen jatkomahdollisuudet liittyvät muun muassa uusien liiketoiminta-alueiden kehittämisiin, joista yhdistyksellä on jo valmiina ajatuksia olemassa. (Keskustelu 11.11.2020)

Business Finlandin rahoitusmallissa orkestrointia voidaan tehdä useamman vuoden ajan, maksimissaan 10 vuotta. Nyt meneillään olevan kaksivuotiskauden aikana sille asetetut tavoitteet tulee täyttää, jotta se takaisi seuraavien kausien rahoitukset. Tähän vaiheeseen otettiin nyt tietyt liiketoiminta-alueet ja mahdollisessa seuraavassa vaiheessa mennään sitten muihin liiketoimintakärkiin. Meillä on jo näköpiirissä, mitä osa-alueita kannattaisi lähteä kehittämään ja minkä ympärille yrityksiä kannattaisi lähteä verkottamaan. (Toiminnanjohtaja)

Entistä laajemmat hankkeet kasvattaisivat yhdistyksen saamaa hankerahoitusta. Kääntöpuolena yhdistyksen vastuulla olevat tehtävät lisääntyisivät, mikä olisi ongelmallista pienelle organisaatiolle. Lisähenkilöstön palkkaaminen on kuluerä, joka syö lisärahoituksen tuottamat hyödyt. Toiminnanjohtajan sanoin: ”samalla porukalla ei pysty tekemään kuin tietyn määrän töitä.” (Keskustelu 11.11.2020.) Kasvun vaikeus esimerkiksi monimutkaisen toiminta- ja rahoitusmallin vuoksi on tyypillistä hybrideille (Haigh & Hoffman 2012, 132; Santos, Pache & Birkholz 2015, 44; Van Sandt, Sud & Marmé 2009, 421.)

Verrattuna yksittäisen yrityksen vuosittaiseen jäsenmaksuun hankerahoitus on varmaa sille määrätylle ajalle, mutta kokonaisuutena jäsenmaksujen tulovirtaa voidaan pitää tasaisempina. Yksittäisen jäsenen jättäytyminen pois toiminnasta ei ole talouden kannalta

yhtä suuri riski kuin koko hankerahoituksen mahdollinen loppuminen. Hanketoiminta tarjoaa kasvumahdollisuuksia, mutta niihin nojautuminen tekisi organisaatiosta riippuvaisemman hankerahoittajista. Hankerahoitukseen sisältyy myös keino kohentaa yhdistyksen taloudellista asemaa lyhyellä aikavälillä. Business Finlandin vaatimuksena on, että puolet hankerahoituksesta tulee muualta. FinNuclear ry:n tapauksessa nämä rahat tulevat hankkeeseen osallistuvilta yrityksiltä ja FinNuclear ry:ltä. (Keskustelu 11.11.2020)

Kun hankkeeseen saadaan lisää maksavia yrityksiä mukaan, se vähentää FinNuclear ry:n omarahoitusosuutta ja sitä kautta saadaan ulkopuolisen rahoituksen osuutta kasvatettua. (Toiminnanjohtaja)

Taulukko 6. Jäsentoiminnan ja hanketoiminnan piirteet

Toiminnan laji	Jäsentoiminta	Hanketoiminta
<i>Asiakkaiden määrä</i>	Useita jäseniä	Yksi tai kaksi hanketta, jossa taustalla rahoittaja ja mukana yrityksiä
<i>Taloudellinen vaikutus: Asiakkaalta saatu rahoitus ja toiminnan kustannukset</i>	Vuosittainen jäsenmaksu max. 6 000 € per yritys.	Määräaikainen hankerahoitus noin puolet yhdistyksen tuotoista. Omavastuuosuus myös kuluerä jäsenmaksuille. Uudet osallistujat hankkeeseen helpottavat yhdistyksen taloutta pienentämällä ry:n omavastuuosuutta.
<i>Toiminnan tavoitteellisuus ja strategia</i>	Ei yksiselitteisesti määriteltäviä strategioita ja tavoitteita	Tiukasti määritellyt tavoitteet ja strategia niiden saavuttamiseen
<i>Huomioitavat sidosryhmät</i>	Kohdistuu jäseniin	Hankerahoittajan vaatimukset täytettävä. Hankkeessa osallisina myös ei-jäseniä.
<i>Toiminnan tavoitteet</i>	Tavoitteena edistää jäsenten liiketoimintaa	Tavoitteet laaditaan yhteistyössä hankerahoittajan kanssa

Taulukossa 7 on yhteenveto yhdistyksen toiminnan kahdesta eri piirteestä, niiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta ja vaikutuksesta yhdistyksen talouteen. Toimintojen välinen suhde on monitahoinen. Yhtäältä hankerahoitukseen kehittynyt riippuvuus muodostaa uhkan taloudelliselle jatkumiselle, jos hankerahoitus lakkaa, eikä korvaavaa hanketta

saada. Toisaalta hankerahoitus mahdollistaa yhdistyksen toiminnan tämänhetkisen taloudellisen mittakaavan. Lisäksi jäsen- ja hanketoiminta tukevat toisiaan ja sekä täyttävät yhdistyksen missiota että tarjoavat arvoa jäsenistölle. Haastatellut jäsenet ilmaisivat olevansa tyytyväisiä yhdistyksen tämänhetkiseen toimintaan.

Yleisenä kommenttina FinNuclearin toiminnasta välittäisin terveisinä, että minusta on ollut hyvin positiivista, että on oltu järjestämässä näitä konferensseja, ollaan järjestämässä tai käynnistetty orkestrointihanke ja sitten että tehdään tämäntyyppisiä haastatteluja. Jos jokaisesta tulee yksi tähti, niin tässä on jo kolme tähteä rivissä. Minusta tämä on hyvänsuuntaista toimintaa, jota en ole aikaisemmin nähnyt oikeastaan, jos palataan siihen, että minusta toiminta on kehittynyt oikeaan suuntaan viimeisen vuoden aikana, niin nämä ovat minusta merkkejä siitä. Voit välittää myös terveiseni, että mielestäni ollaan menossa hyvin oikeaan suuntaan. Ja neljäs tähti: Minusta on oikein hyvä, että FinNuclear paneutui SMR-tekniikkaan. – – [Selvitys] oli hyvä ja monille varmaan avasi tätä SMR-maailmaa. (Jäsenyrityksen edustaja 1)

4.2 FinNuclear ry:n hybriditulokortti

Organisaation strategia on BSC:in perusta, jonka ympärille mittariston syy-seuraussuhteet rakennetaan (Kaplan & Norton 1992, 73; Kaplan & Norton 1993, 134; Kaplan & Norton 1996a, 55, 56.) Toiminnanjohtajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta yhdistyksen toiminnalle voitiin määrittää joitakin implisiittisiä tarpeita ja tavoitteita. Jäsenyritysten edustajien haastattelut vahvistivat näitä johtopäätöksiä ja tarjosivat täydentäviä näkökulmia. Yhdistyksen missioksi voidaan nimetä suomalaisen ydinenergialiiketoiminnan edistäminen. Yhdistyksen keinoja tässä ovat jäsen- ja hanketoiminta. Sille on kehittynyt riippuvuussuhde hankerahoitukseen, mitä pidetään mahdollisena riskitekijänä tulevaisuudessa. Tätä kehitystä aiotaan korjata lisäämällä jäsenmaksurahoituksen osuutta tuotoista. Vallitsevan koronaviruspandemian vuoksi jäsenmaksujen korottaminen ei tule kysymykseen, joten ainoa keino on uusjäsenhankinta.

Jäsenmäärän kasvattaminen tukee missiota. Yhtäältä se varmistaa yhdistyksen toiminnan jatkuvuutta vähentämällä riippuvuutta hankerahoituksesta. Toisaalta se myös kasvattaa yrityksen jäsenistön muodostamaa verkostoa, minkä voidaan olettaa tuottavan jäsenille lisäarvoa kontaktien muodossa. Samalla lisääntyy tietoisuus ydinenergialiiketoiminnan tarjoamista mahdollisuuksista. Nämä piirteet voidaan nähdä konkreettisenä ilmentymänä mission täyttymisestä.

Vaikkei yhdistyksellä ole nimenomaista strategiaa, edellä kuvaillun perusteella sille voidaan tunnistaa tavoitteeksi kasvattaa jäsenistöään ja parantaa taloudellista asemaansa, jotka yhdessä edistävät sen mission toteutumista. Jäsentoimintaan liittyen yhdistys voi asettaa tavoitteeksi kasvattaa jäsenmääräänsä, joka on selkeä numeerinen tavoite. Kuitenkin jäsenmäärän kasvattaminen on haastava tehtävä. Vuonna 2020 yhdistyksellä on ollut teemana uusjäsenhankinta, jonka osana on kerätty joiltakin jäseniltä positiivisia kokemuksia yhdistyksen toiminnasta. Tarinat kiinnostavat, koska niihin on helpompi samaistua kuin pelkkiin lukuihin ja ne koetaan tehokkaana keinona vakuuttaa uusia yrityksiä jäsenyyden hyödyistä. (Tapaaminen 27.10.2020)

Meillä oli koottuna onnistumistarinoita nykyiseltä jäsenistöltämme. Monihan voi kysyä, että mitä jäsenmaksulla saa. Sitten on ainakin esimerkkejä siitä, mitä meidän jäsenemme ovat jäsenyydestään saaneet – – On helpompi samaistua. Lukuun kolme on vaikea samaistua, mutta jos joku kertoo, että tein kolme uutta kauppaa ja liiketoiminta kasvoi sinä vuonna sen takia ja saimme palkattua lisää ihmisiä, niin se on heti eri juttu. (Toiminnanjohtaja)

Uusjäsenhankinnan tehokkaimmaksi tavaksi on yhdistyksessä todettu onnistumistarinat ja henkilöstön kontaktit. Niiden avulla se on saanut vuoden aikana neljä uutta jäsentä. Sitä vastoin kylmäsoittoyrityksen kautta tehty uusjäsenkampanja tuotti vain yhden uuden jäsenen. (Keskustelu 11.11.2020)

Kun samaan aikaan kylmäsoittojen kanssa tehtiin omalla henkilöstöllä normaalia jäsenhankintaa ja otettiin mahdollisesti kiinnostuneisiin yrityksiin yhteyttä ja käyttäen mm. apuna ns. ”success storiesia” saimme samassa ajassa neljä [jäsentä]. Eli se oli paljon tuottoisampaa, kun jäsenhankintaa tehtiin itse, vaikka kontaktoidut volyymit olivat paljon pienemmät. (Toiminnanjohtaja)

Myös jäsenyritysten edustajat pitivät ajatusta onnistumistarinoiden hyödyntämisestä uusjäsenhankinnassa hyvänä. Sen avulla voidaan parantaa olemassa olevan jäsenistön uskollisuutta ja houkutella uusia jäseniksi. Silti osa jäsenistössä tapahtuvista muutoksista ei ole mitenkään yhdistyksen vallassa. Yrityksiä poistuu jäsenistöstä muun muassa liiketoiminnan uudelleen suuntaamisten ja loppumisten myötä.

Referenssimarkkinointi on äärimmäisen tehokasta ja varmasti sitä kannattaa yhdistyksen näkökulmasta hyödyntää. Eli joku yritys tai henkilö, joka on tunnistettavissa omilla kasvoillaan, kertoo lyhyesti, mitä on saatu aikaiseksi, siltä

osin kuin voi. Tässä on varmasti paljon salassapitosopimuksia, mutta on varmasti yleistä tietoa, mitä voi jakaa. Mielestäni sitä kannattaisi yhdistyksen jäseniltä pyytää ja rakentaa sellaista referenssimarkkinointia. Se edesauttaa sitä, että yhdistyksen nykyisistä jäsenistä ei tapahdu jäsenkatoa ja toisaalta on helpompi houkutella uusia. – – Sama tässä myyntityössäkkin: aina on tietty asiakaskunta ja aina vähän perälaute vuotaa: niitä aina joskus vähän lähtee, pitäisi saada vähän lisää, että se korvaisi lähtevät. Jos saisi sen perälaudan kiinni, ettei kukaan haluaisi pois, niin silloin se kuorma alkaa täyttyä ja se on hyvä tilanne. Mutta totta kai aina tapahtuu luonnollista muutostakin jäsenkunnasta, se on selvä asia. – – Mutta tuo referenssimarkkinointi on hyvä asia. Niitä kokemuksia on tietyissä seminaareissa jaettukin. Se on varmasti ihan hyvää. Sitä voi miettiä myös muiden kanavien kautta. (Jäsenyrityksen edustaja 4)

Edellä kuvaillun perusteella yksi selkeä seurannan kohde muodostuu onnistumistarinoista, joita yhdistyksen on mielekästä koota yhteen. Niiden avulla se voi kasvattaa legitimeettiään sidosryhmien parissa, kun se voi viitata onnistumistarinoihin. Kaupat ja muut vastaavat onnistumiskokemukset ovat yhdistyksen toiminnan lopputuloksia, joita seurataan keräämällä onnistumistarinoita. Vaikka onnistumistarinoiden keräämisellä ei saada täyttä kuvaa yhdistyksen toiminnan vaikuttavuudesta, niin niiden keruu ja esittäminen legitimoii yhdistyksen toimintaa jäsenten silmissä. Tuloksena voidaan odottaa kasvannutta halua pysyä jäsenenä. Näin onnistumistarinoiden narratiivit täydentävät muiden mittarien tarjoamaa kuvaa yhdistyksestä (vrt. Agostino & Arnaboldi 2017, 414, 415; Chenhall, Hall & Smith 2013, 282.)

Jäsentoiminta on yhdistyksen toiminnan ydin, jonka avulla yhdistys tuottaa arvoa tärkeimmälle sidosryhmälleen. Jäsentoiminnalle asetetut mittarit seuraavat arvontuottamisprosessien tuotoksia, eli tapahtumien ja koulutusten sekä niiden osallistujien lukumäärää. Tausta-ajatuksena on, että onnistuminen jäsentoiminnassa sitouttaa jäsenet yhdistykseen ja hyvä maine voi houkutella uusia yrityksiä jäseniksi. Yhdistys tekee jo seurantaa tapahtumiensa ja järjestämiensä koulutustilaisuuksiensa osallistujamäärästä, joten mittauskohde on sekä mielekäs että resurssitehokas. Lisäksi jäsenten saamaa varsinaista arvoa, mikä tarkoittaa kontakteja ja mahdollisia kauppvoja, on vaikea mitata ja seurata (vrt. Kaplan & Norton 2001a, 99; Kaplan & Norton 2001c, 135–137.)

Järjestettyjen tilaisuuksien ja niiden osallistujien lukumäärät ovat yhdistyksen toiminnan keskeisiä tuotoksia. Mitä suurempi määrä verkostoitumistilaisuuksia on, sitä

enemmän jäsenillä on potentiaalisia tilaisuuksia verkostoitua ja saada hyödyllisiä kontakteja. Mitä enemmän koulutuksia ja niiden osanottajia on, sitä enemmän tietoutta ja osaamista ydinenergia-alaan liittyen on levitetty. Samalla jäsenyrityksille tulee enemmän mahdollisuuksia saada arvoa yhdistyksen toiminnasta. Oletettavasti tämän seurauksena jäsenistä tulee sitoutuneempia toimintaan ja eroavien jäsenten määrä vähenee. Lisäksi kasvava myönteinen maine ja onnistumiskokemukset voivat vakuuttaa uusia yrityksiä jäsenyydestä. Tällöin jäsenistön muodostama verkosto kasvaa, mikä tuo lisäarvoa kaikille jäsenille ja lisää jäsenmaksutuloja yhdistykselle. Näin jäsen toiminnan mittareista voidaan osoittaa BSC-ajattelun mukaisia syy-seuraussuhteita onnistuneeseen arvontuottoon jäsenille ja mission ja yhdistyksen taloudellisten tavoitteiden täyttämiseksi.

Taulukko 7. Jäsen toiminnan mittaristo

Mittari	Asetettavat tavoitteet
1. Uusien jäsenten lukumäärä	Vuosittainen kappalemäärä
2. Koottujen onnistumistarinoiden lukumäärä	Vuosittainen kappalemäärä
3. Markkinointi- ja verkostoitumista- pahtumien lukumäärä	Tavoite saavuttaa edellisvuoden määrä tai ylittää se
4. Markkinointi- ja verkostoitumista- pahtumien osallistujien lukumäärä	Tavoite saavuttaa edellisvuoden määrä tai ylittää se
5. Koulutustapahtumien lukumäärä	Tavoite saavuttaa edellisvuoden määrä tai ylittää se
6. Koulutustapahtumien osallistujien lukumäärä	Tavoite saavuttaa edellisvuoden määrä tai ylittää se

Taulukossa 7 esitetty jäsen toiminnan mittaristo ei sisällä mittausta informaatiopalveluihin tai sidosryhmyöhön liittyen. Informaatiopalveluihin luetaan muun muassa kuukausittainen jäsenkirje ja uutistietokanta. Sidosryhmyö kattaa suhdetoiminnan alan viranomaisten ja kansainvälisten toimijoiden suuntaan. Tutkielmaa laadittaessa ei ollut selvyyttä keinoista mitata niitä. Niiden suhteen ei myöskään vallinnut samanlaista yksimielisyyttä jäsenistön parissa vaikuttavuudesta kuin markkinoinnin ja verkostoitumisen sekä koulutuksen suhteen. Siksi niitä ei ole Kaplanin ja Nortonin (1996) mukaisesti pidetty strategisesti tärkeinä ja siten tuloskorttiin sisällytettävänä. Toimintoina ne ovat silti tärkeitä ja tuottavat merkittävää jäsenarvoa. Tulevaisuudessa yhdistys voi löytää keinoja mittauksen kohdistamiseen niihin ja niiden merkitys voi nousta strategiseksi siten, että niihin tulee kohdistaa mittausta.

Hanketoiminnan mittaristossa hyödynnetään hankerahoittajan kanssa yhdessä sovitua mittaristoa. Järjestelyn etuna on resurssitehokkuus, sillä se on mittausta, jota yhdistys tekisi muutenkin. Tähän mittaukseen sisältyy mm. vuotuisia tavoitteita hankkeeseen osallistuvista yrityksistä. Osalla näistä tavoitteista on selvä yhteys yhdistyksen taloudelliseen asemaan. Esimerkiksi uudet osallistujat hankkeeseen pienentävät FinNuclear ry:n omahoitosuutta hankkeen kustannuksista, mikä lyhyellä tähtämellä vapauttaa rahaa muuhun käyttöön. Lisäksi hanke-ehtojen täyttäminen on edellytys hankerahoituksen jatkumiselle, millä on voimakas vaikutus yhdistyksen toiminnan taloudelliselle jatkuvuudelle. Mittarit ja tavoitteet on laadittu yhdistyksen ja hankerahoittajan keskinäisissä neuvotteiluissa ja molemmat osapuolet ovat hyväksyneet ne.

Hanketoiminnan mittariston viisi ensimmäistä mittaria on hankerahoittajan kanssa sovittuja. Hankerahoittajaa kohdellaan BSC-terminologiaa käyttäen yhtenä suurena asiakkaana, jolla on hankerahoituksen ehtojen muodossa ilmaistut erikoistarpeet. Asiakkaan tarpeiden, eli ehtojen, täyttäminen on edellytys hankerahoituksen ja hanketoiminnan jatkumiselle, mikä on tarpeellista yhdistyksen mission täyttämiseksi ja yhdistyksen nyky-muotoisen toiminnan jatkumisen elinehto. Ensimmäinen mittauskohde on luonteeltaan uudentyypistä tekemistä yhdistyksen aiempaan toimintaan nähden. T&K-hankkeiden syntyminen on ehto hankerahoitukselle ja suuntautumista niihin pidetään positiivisena mahdollisuutena yhdistykselle tulevaisuutta ajatellen.

Monet hankerahoittajan vaatimat mittauskohteet ovat luonteeltaan synergisiä yhdistyksen oman toiminnan kanssa. Taulukossa 8 esitetyissä mittauskohteissa 2. ja 3. sekä hankkeen että yhdistyksen intressit ovat selkeästi yhtenevät. Uusien yritysten saaminen mukaan hankkeeseen edistää sekä hanketta että yhdistyksen taloudellista tilaa. Samalla yhdistys saa näkyvyyttä ydinenergia-alan yritysten parissa. Mittauskohde 4. tuo lisänäkyvyyttä yhdistykselle, mikä voi myös edesauttaa sen jäsenhankintaa ja toimintaa. Näkyvyydellä voidaan olettaa myös olevan vaikutusta legitimitetin rakentamisessa. Asiakas-palaute on hyödyksi yhdistykselle, sikäli kuin se kuvaa sen onnistumista hankkeissa. Siihen sisältyy myös rangaistuksen elementti, eli matalan tyytyväisyyden hanketta tuskin enää rahoitetaan. Hankerahoittajan edellyttämän suoritusmittauksen vaikuttimena on selkeästi arviointi, jonka pohjalta tehdään ratkaisuja rahoituksen jatkamisesta (vrt. Behn 2003, 586; Moxham 2010, 348; Murray 2000, 278; Taylor & Taylor 2014, 1370.) Toisaalta hankerahoittajan vaatimassa mittauksessa ei ilmene Moxhamin (2010, 346, 347) mainitsemaa irrallisuutta rahoituksen saajan toiminnasta. Hankkeeseen liittyvä suoritusmittaus kohdistuu asioihin, jotka ovat myös FinNuclear ry:lle merkityksellisiä.

Taulukko 8. Hanketoiminnan mittaristo

Mittari (BF = hankkeen mittari; Oma = itse asetettu tukemaan omaa toimintaa),	Esimerkkejä joko sovituista (BF) tai omaehtoisista (Oma) tavoitteista
1. (BF) Orkestroinnin tuottamat tutkimus- ja kehityshankkeet (T&K)	Orkestroinnin on tuotettava 2 kpl yritysyryhmien T&K-hankkeita tai yksi vähintään 10 M € suuruinen T&K-hanke vähintään kahden liiketoimintakärjen alueelta. Ainakin yhden on oltava kansainvälinen.
2. (BF) Hankkeeseen osallistuvien yritysten lukumäärä	a) 2021: 40 kpl b) 2022: 60 kpl
3. (BF) Uusia pk-yrityksiä ekosysteemissä	a) 2021: 10 kpl b) 2022: 20 kpl
4. (BF) Yhteistyö Business Finlandin kanssa	Vähintään kymmenen yhteistä tapahtumaa, blogia, vierailua tai muuta näihin rinnastettavaa tapahtumaa yhteistyössä muiden Business Finlandin ohjelmien kanssa.
5. (BF) Asiakaspalaute	Hankkeen toimijoiden palautteen keskiarvo vuosina 2021 ja 2022 vähintään 3,5 (asteikolla 1–5, vähintään 40 vastaajaa), kun arvioidaan orkestroinnin hyötyjä.
6. (Oma) Hankkeen osallistujayrityksistä yhdistyksen jäseniksi saatujen yritysten määrä.	a) 2021: X kpl b) 2022: X kpl
7. (Oma) Hankkeeseen mukaan saatujen jäsenyritysten lukumäärä	a) 2021: X kpl b) 2022: X kpl

Hankkeeseen jo kohdistuvan mittauksen lisäksi mukaan liitetään kaksi omaa alatavoitetta, joiden toteutumista mitataan edellisten lisäksi. Yhdistyksen tavoitteena on kasvattaa jäsenpohjaansa ja hankkeeseen osallistuvat yritykset ovat erittäin potentiaalinen kohde jäsenhankinnalle. Hanketoiminta toimii eräänlaisena näyteikkunana FinNuclear ry:n toimintaan ja verkostoon. Onnistumista tässä seurataan vuotuisin tavoittein. Lisäksi yhdistyksellä on hyvät edellytykset saada omia jäsenyrityksiään mukaan hankkeeseen, mitä seurataan omana tavoitteenaan. Mukaan saadut jäsenyritykset samalla täyttävät mittauskohteiden 2. ja 3. tavoitteita. Näin hanke- ja jäsen toiminnan välistä synergiaa voidaan mitata. Samalla suoritusmittaristo ohjaa institutionaalisten logiikoiden jännitettyä rakentamiseen synergiseen suuntaan, jossa jäsen- ja hanketoiminta tukevat toisiaan. Molemmilla tavoitteilla on myös yhteys yhdistyksen taloudelliseen asemaan, sillä uudet jäsenet

maksavat jäsenmaksun yhdistykselle, mikä pienentää riippuvuutta hankerahoituksesta. Mukaan houkutellut jäsenyritykset puolestaan osallistuvat hankkeen kustannuksiin, mikä pienentää FinNuclear ry:n omaa osuutta hankkeen kustannuksista ja siten tukee yhdistyksen taloutta lyhyellä aikavälillä.

Mittariston ulkopuolelle jäävä implisiittinen tavoite on saada rahoitusta jatkettua uudelle kaudelle, mitä tavoitellaan Business Finlandin hankerahoitusehdot täyttämällä. Mittaristo ei pysty sisäistämään kaikkea jäsen- ja hanketoiminnan välillä havaittavaa synergiaa. Yhteistyö muiden Business Finlandin hankkeiden kanssa nähdään mahdollisuutena nostaa yhdistyksen profiilia Suomen ydinenergiateollisuudessa. Pääsy rahoittajan verkostoihin koetaan mahdollisuutena kehittää myös yhdistystoimintaa. Nämä tarjoavat mahdollisuuksia legitimitietin rakentamiseen ja uusjäsenhankintaan tavalla, jota mittaristo ei mittaa hanketoiminnan mittariston neljättä mittauskohdetta lukuun ottamatta.

Lisäsynergiaa tuottaa yhdistyksen käytäntö yhdistellä sekä yhdistyksen että hankkeen eri tapahtumia olosuhteiden mahdollistamissa puitteissa. Tällaisia poikkeuksia lukuun ottamatta toiminnot ja niiden rahoituslähteet ovat erillisiä ja niitä seurataan erillisinä edellä kuvailtuun tapaan ja eri kohderyhmien on saatava vastinetta taloudellisille panoksilleen. Näissäkin tapauksissa asianmukaisesta seurannasta ja raportoinnista pidetään kiinni. Tämä tasapainoilu tuo toimintaan haastetta. (Tapaaminen 27.10.2020) Pienen organisaation resurssien käyttöä ja jakoa ei liitetä mittaristoon mitattavaksi synergiakohteeksi.

Hanketoimintaan sisältyy rakentavan ja synergisen jännitteen lisäksi uhkaava kielteinen jännite. Vaikka hankerahoitus ja sen tuoma toiminta mahdollistavat yhdistyksen nykytuotoisten resurssien, toiminnan kirjon ja mittakaavan säilyttämisen, se muodostaa myös uhkan yhdistyksen toiminnan jatkumiselle. Mikäli hankerahoitusta ei päätetä jatkaa eikä uutta hanketta saada tilalle, yhdistyksen toiminnan jatkumisen taloudelliset edellytykset ovat haastavat. Tällaisen tilanteen jatkuminen voisi ajan myötä johtaa toiminnan supistumiseen, mikä vahingoittaisi jäsenistölle jäsenoiminnan kautta tuotettua arvoa ja heikentäisi yhdistyksen edellytyksiä täyttää missionsa. Näin yhdistyksen on toimintansa jatkumisen varmistamiseksi hallittava tätä yhtäaikaista mahdollisuuksia ja uhkia tuottavaa jännitettä, joka hanketoiminnasta säteilee missioon, jäsenoimintaan ja talouteen.

Yhdistyksen taloudelliseen asemaan kohdistuvan mittauksen päätavoite onkin kohdistaa huomio hankerahoitusriippuvuuden vähentämiseen. Yksi mittauksen kohde on siksi jäsenmaksujen osuus toiminnan tuotoista. Tätä on tarkoitus kasvattaa ja siksi se on seurannan kohteena. Talouden mittaristossa korostuu yhteys talouden ja jäsenoiminnan

kesken, koska mittauskohteena on jäsenmaksujen osuus yhdistyksen toiminnan tuotoista. Tässä voidaan nähdä institutionaalisten logiikoiden jännitettä, kun strategian mukaisesti päätetään kohdistaa seuranta nimenomaisesti jäsenmaksutuoton osuuteen. Samalla korostuu mittariston huomiota ohjaava vaikutus, jonka esimerkiksi Henri (2006) mainitsee eräänä suoritusmittausjärjestelmien perustehtävänä.

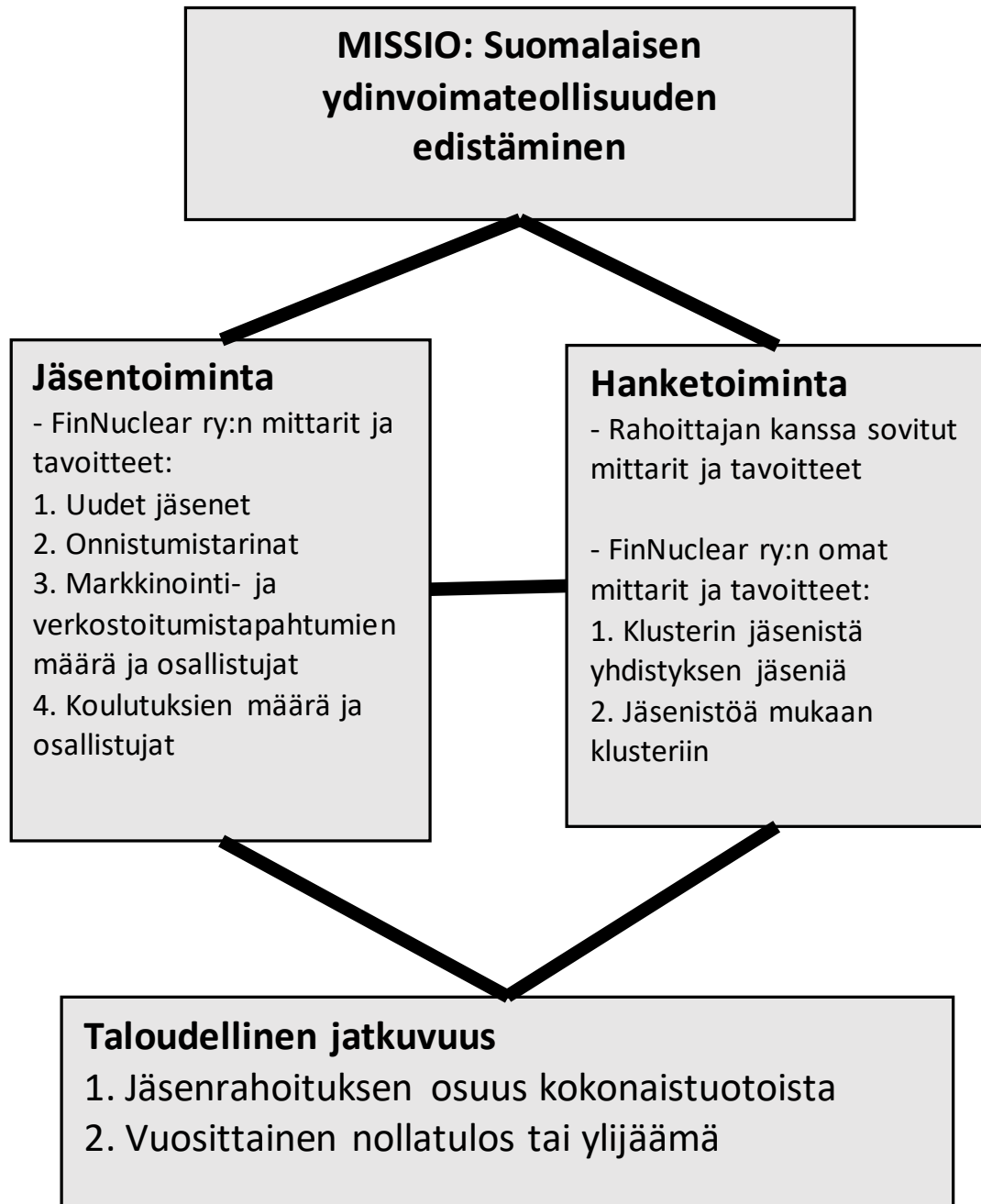
Talouden tarkoituksena on varmistaa yhdistyksen toiminnan jatkuvuus, joten toiminnan vuotuisiksi tavoitteeksi asetetaan päästä vähintään nollatulokseen vuosittain. Taulukko 9 esittää talouden mittariston. Tulevaisuudessa yhdistys voi asettaa tavoitteeksi toiminnan tuottojen kasvattamisen, jolloin tuottojen vuotuinen kasvuprosentti voitaisiin ottaa mahdolliseksi seurantakohteeksi. Vaihtoehtoisesti tuotoille voidaan asettaa euromäärisiä tavoitteita. Mikäli liiketoiminnallisesta osasta saatavat tuotot kasvavat merkittäväksi tulolähteeksi, voidaan talouden mittaristoa täydentää sen tuottojen osuutta laskevalla mittarilla. Jos hanketoiminnan taloudellista painoarvoa halutaankin kasvattaa, niin hankerahoituksen osuus toiminnan tuotoista voidaan ottaa mittaristoon mukaan.

Taulukko 9. Taloudellisen jatkuvuuden mittaristo

Mittari	Asetettavat tavoitteet
1. Jäsenmaksujen osuus yhdistyksen toiminnan tuotoista	Vuotuinen prosenttiosuus, jossa on kasvava trendi
2. Tulos	Vuosittainen nollatulos tai ylijäämä

FinNuclear ry:n hybriditulokortissa suoritusmittaus kohdistuu yhdistystoimintaan ja hanketoimintaan, sillä ne muodostivat merkittävimmän osan yhdistyksen toiminnasta. Myös yhdistyksen taloudelle on oma osansa. Liiketoiminnallinen osa organisaatiosta, eli FinNuclear Oy, jätettiin mittariston ulkopuolelle, koska sen toiminta on epäsäännöllistä ja siihen kohdistetun suoritusmittauksen panostukset voisivat ylittää mittauksesta saavutettavat hyödyt. Kuviossa 11 esitellään mittariston yleisen tason rakenne.

Sekä jäsenoiminnalla että hanketoiminnalla on selkeä osansa yhdistyksen mission toteuttamisessa, mitä kuvataan linjoilla mission ja toimintojen välillä. Toimintojen keskinäistä jännitettä, joka sisältää myös synergistä vuorovaikutusta, kuvataan niiden välisellä linjalla. Molemmilla toiminnan lajeilla on selkeä osansa yhdistyksen mission toteuttamisessa, mitä kuvataan linjoilla mission ja toimintojen välillä. Lisäksi molemmilla on voimakas vaikutus yhdistyksen taloudelliseen asemaan ja toiminnan jatkumisen taloudellisten edellytysten täyttymiseen, mitä kuvaillaan myös linjoilla toimintojen ja taloutta edustavan osion välillä.



Kuvio 11. FinNuclear ry:n hybriditulokortti

4.3 Kommentit hybriditulokortista ja sen käyttöönotosta

Helmikuun 2021 loppupuolella yhdistyksen toiminnanjohtajalle lähetettiin tutkielman käsitkirjoituksen luonnos. Hän sai samalla Excel-taulukon, joka sisälsi hybriditulokortin laskentaosuuden. Mittauskohteiden historiatiedot koottiin toiminnanjohtajan antaman aineiston perusteella, jos mittauskohteesta oli jo aikaisemmin kerätty tietoa. Näin mallista

saatiin suurilta osin käyttökelpoinen toiminnan arviointiin, kun verrokkina käytetään yhdistyksen oman toiminnan historiallista kehitystä (vrt. Behn 2003.)

Maaliskuun puolivälissä pidetyssä tapaamisessa toiminnanjohtaja ilmaisi tyytyväisyytensä kehitettyyn malliin ja sanoi ottavansa sen käyttöön. Tapaamisessa keskusteltiin markkinointi- ja verkostoitumistapahtumien eroista. Tutkielmassa tehty erottelu näiden osalta todettiin pääosin oikeaksi. Joidenkin tapahtumien tarkoituksena on nimenomaisesti markkinoida jäsenistön osaamista, kun taas osa järjestettävistä tapahtumista on tarkoitettu enemmän jäsenten keskinäiseen verkostoitumiseen. Silti ulkopuolisten on mahdollista osallistua maksua vastaan useisiin jälkimmäisiinkin tapahtumiin, jolloin verkottuminen on usein mahdollista myös jäsenistön ulkopuolisten kanssa. Yhdistyksen aikaisempi tapahtumaseuranta jaotteli tapahtumat useisiin luokkiin, joita yhdisteltiin mittaristoa varten. Eräs mahdollinen kehityskohde on hienojakoisempi seuranta, jossa seurataan tarkemmin erityyppisten tapahtumien kehitystä. Keskustelua käytiin myös koulutuksen merkityksestä yhdistyksen toiminnassa ja siihen kohdistuvasta mittauksesta. Myös mahdollisuudet informaatiopalveluihin liittyvistä mittauskohteista mainittiin keskustelussa ja tunnistettiin kehityskohteeksi mittaristossa.

Toiminnanjohtajan kanssa käydyn keskustelun lisäksi pidettiin tilaisuus, jossa hybriditulokortti esiteltiin FinNuclear ry:n ja FinNuclear Oy:n henkilöstölle. Keskustelussa FinNuclear Oy:n edustaja ilmaisi erimielisyytensä yhdistyksen jäsen toiminnan strategian, mission ja vision kuvauksesta, joka esitettiin aiemmin tässä luvussa. Yhdistys voi tulevassa toiminnassaan muokata hybriditulokorttia vastaamaan strategiaansa, missiotaan ja visiotaan. Kolmannen sektorin organisaatioiden strategian määrittelyssä on tunnistettu haasteita tutkielman taustakirjallisuudessa (ks. Cutt 1998; Kaplan 2001; Kaplan & Norton 1996b; Kaplan & Norton 2001a.) Kirjallisuudessa tunnistettu ilmiö lienee strategian määrittelyn saaman huomion taustalla.

Henkilöstö kiinnitti huomiota informaatiopalveluiden jättämiseen mittariston ulkopuolelle. Ulkopuolelle jättämisen taustalla vaikuttivat tutkielman laatimisen rajallinen aikataulu ja tietämättömyys mittausmahdollisuuksista informaatiopalveluihin liittyen. Informaatiopalveluista ei myöskään voinut vallinnut haastateltujen keskuudessa samanlaista yksimielisyyttä kuin koulutuksista ja markkinointi- ja verkostoitumistapahtumista. Keskustelussa esitettiin uutistietokannan kävijäseuranta ja kuukausittaisen uutiskirjeen avausten ja klikkausten seuranta mahdollisina mittauskohteina. Näiden tietojen perusteella yhdistys voi täydentää mittaristoa. Haastatelluista ainakin osa koki saavansa arvoa

informaatiopalveluista, joten niiden seurannan lisääminen voi olla perusteltu kehityskohde FinNuclear ry:n hybriditulokortille.

Keskustelussa esitettiin myös ajatus verrokkien etsimisestä sekä kansallisesti että kansainvälisesti verrokkianalyysiä varten. Mielekkäiden verrokkien etsiminen on esimerkiksi Behnin (2003) ja Murrayn (2000) ajatusten mukaista. Kuitenkin vertailukelpoisuus voi olla rajallista kansallisten piirteiden, poikkeavien toimintamuotojen ja toimijoiden koerojen vuoksi. Hybriditulokortin laajentaminen verrokkianalyysillä laajentaisi mahdollisuuksia mittariston käyttämisessä esimerkiksi legitimointiin. Verrokkianalyysi näyttäytyy siten selkeänä kehityskohteenä tulevaisuudessa. Henkilökunta kiinnitti huomiota myös mittareiden välisiin syy-seuraussuhteisiin ja niiden laatuun. Huomiota herätti, ettei tapahtumien vaikuttavuutta erikseen seurata, vaan seuranta tehdään epäsuorasti onnistumistarinoiden kautta. Tämä tunnistettiin ongelmakohdaksi jo mittaristoa laatiessa. Yhdistyksellä on mahdollisuus saada tarkempaa tietoa toimintansa kehittämiseksi, mikäli se löytää keinon seurata suoraan tapahtumien vaikuttavuutta. Tämä voidaan tunnistaa kehityskohteeksi hybriditulokortissa.

Hybriditulokortin esittely herätti keskustelua henkilöstön parissa Nielsenin ym. (2019) ajatusten mukaisesti. Siten se voi toimia pohjana yhdistystoiminnan kehittämiseksi. Jäsenistö suhtautui myös myönteisesti haastatteluihin ja ajatukseen suoritusmittauksesta. Tältä pohjalta voidaan olettaa, että hybriditulokortilla on mahdollisuus edistää rakentavaa keskustelua FinNuclear ry:n henkilöstön ja jäsenistön välillä. Tutkielman puitteissa ei voitu tehdä pitkäaikaista seuranta mittariston käytöstä, siihen tehdyistä muokkauksista taikka sen todellisista vaikutuksista yhdistyksen toimintaan.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkielman anti tutkimuskirjallisuuteen

Tutkielman tavoitteena oli laatia hybridiorganisaatioiden ominaispiirteet huomioiva BSC-sovellus, joka erityisesti tasapainottaisi institutionaalisten logiikoiden ristiriidan tuottamaa jännitettä. Tätä tavoitetta varten kerättiin laaja teoriapohja hybridiorganisaatioista niiden keskeisimpien ominaispiirteiden ja tarpeiden tunnistamiseksi. Suoritusmittauksen teoriaosuus koostui kolmesta osasta. Ensimmäinen osa käsitteli hybridiorganisaatioiden suoritusmittausta. Toisessa osassa BSC-tutkimuskirjallisuudessa tunnistetun aukon täyttämiseksi perehdyttiin voittoa tavoittelemattoman sektorin suoritusmittaukseen ja sen ominaispiirteisiin. Kolmas osa käsitteli BSC-malleja eri sektoreilla ja tällä hetkellä ristiriitaista tutkimuskirjallisuutta sen sovelluksista voittoa tavoittelemattomaan toimintaan. Laajasti taustakirjallisuutta käsittelevää teoriaosaa voi pitää jo yhtenä antia aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen.

Tutkielman empiiriseen tutkimuskysymykseen ”*Miten voittoa tavoittelemattomalle hybridiorganisaatiolle rakennetaan ristiriitaisten institutionaalisten logiikoiden aiheuttamia jännitteitä tasapainottava suoritusmittausjärjestelmä BSC:ia soveltamalla?*” vastaa laadittu suoritusmittaristo, joka on esitetty luvussa neljä. Tutkielma täyttää tutkimusaukkoa, joka liittyy erityisesti suoritusmittausjärjestelmien käyttöön keskenään ristiriitaisten institutionaalisten logiikoiden tasapainottamisessa. Osaltaan tämä liittyy laajempiin kysymyksiin suoritusmittauksen asemasta hybridiorganisaatioissa ja voittoa tavoittelemattomalla sektorilla, mutta teemana se on liian laaja käsiteltäväksi tässä tutkielmassa. Tutkielman teoreettinen tutkimuskysymys oli: ”*Miten BSC:in avulla voidaan hallita institutionaalisten logiikoiden aiheuttamaa jännitettä voittoa tavoittelemattomassa hybridiorganisaatiossa?*” Tässä luvussa käsitellään tutkielman vastausta tähän kysymykseen.

Tutkielman konstruktiona laadittu hybriditulokortti on tutkimuskirjallisuuden ensimmäinen BSC-sovellus, jossa on tavoiteltu nimenomaisesti yleistettävää mallia hybridiorganisaatioiden suoritusmittaukseen. Esimerkiksi Nielsen ym. (2019, 16) esittivät BSC:in vaativan vielä merkittävää kehitystä, jotta se olisi hybridiorganisaatioille hyödyllinen. Hybriditulokortti vastaa tähän pyyntöön. Sen keskeisin piirre on perustuminen laajaan hybridiorganisaatiotutkimukseen, voittoa tavoittelemattoman toiminnan suoritusmittauksen tutkimukseen ja BSC-tutkimuksen teoriapohjaan. Laajalla käsiteanalyttisellä

teoriapohjalla on pyritty varmistamaan mallin yleistettävyyden myös muiden hybridiorganisaatioiden tarpeisiin.

Hybriditulokortti osoittaa, miten hybridiorganisaation ristiriitaisten institutionaalisten logiikoiden jännitettä voidaan hallita BSC:in syy-seurausajattelun ja muokatun rakenteen avulla. Huomionarvoista on, että jännitteet voivat olla myös positiivisia ja rakentavia, jolloin niitä halutaan edistää organisaatiossa. Myös tämä puoli on huomioitu hybriditulokortissa. Institutionaalisten logiikoiden ristiriitojen tasapainottamisessa keskeinen asema on sidosryhmien huomioimisella. Jännitteet syntyvät suurelta osin eri sidosryhmien toisistaan poikkeavista tarpeista ja odotuksista hybridiorganisaatiota kohtaan. Hybridiorganisaation suoritusmittaristo vaikuttaa sidosryhmiin legitimoinnin ja muun viestinnän keinoin. Sidosryhmien huomiointi, legitimointi ja suoritusmittausjärjestelmän käyttö viestinnässä esitettiin tärkeinä piirteinä kaikissa tutkielman teoriaosaan sisällytetyissä tutkimuskirjallisuuden lajeissa. Hybriditulokortti osoittaa, että näiden tutkimuskirjallisuuksien ajatukset voidaan yhdistää yhtenäiseksi malliksi.

Keskeisenä piirteenä hybriditulokortti osoittaa, että institutionaalisten logiikoiden ristiriitoja aiheuttavat sidosryhmien odotukset on otettava huomioon suoritusmittausjärjestelmän suunnittelussa. Tällöin legitimoinnin ja muun viestinnän avulla sidosryhmille voidaan vakuuttaa, että heidän odotuksensa otetaan huomioon. Samalla suoritusmittaus ohjaa johdon huomion sidosryhmien tarpeisiin. Parhaassa tapauksessa sidosryhmät voidaan suoritusmittauksen avulla sitouttaa hybridiorganisaation toimintaan tiiviimmin. Näitä eri piirteitä ja myös muuta teoria-antia käsitellään seuraavaksi tarkemmin.

Tutkielma osoittaa, että ulkopuolisten vaatimuksesta legitimointia varten tehty suoritusmittaus voidaan kääntää hyödyttämään organisaation operatiivista toimintaa ja omia tavoitteita. Eräs hybriditulokortin keskeinen piirre on ulkopuolisia tahoja varten laaditun ritualistisen ja legitimoivan mittauksen kääntäminen organisaation toimintaa tukeväksi mittaukseksi BSC:ia ja sen asiakasajattelua soveltamalla. Tämä poikkeaa teoriaosan tutkimuskirjallisuuden ajattelusta, jossa ulkopuolisten asettama mittaus nähdään pääsääntöisesti organisaatiota yksinomaan kuormittavana ritualistisena mittauksena (vrt. Agostino & Arnaboldi 2017, 409, 410, 414; Meyer & Rowan 1977, 340, 341; Nielsen ym. 2019, 12.)

Tutkielmassa on toinenkin legitimoivaan suoritusmittaukseen liittyvä löytö. Organisaation omaehtoisesti tekemä legitimoiva suoritusmittaus voidaan toteuttaa tavalla, joka hyödyttää organisaation strategisia tavoitteita ja operatiivisen toiminnan kehittämistä. Kohdeorganisaation tapauksessa tällaisena mittarina toimivat esimerkiksi kootut

onnistumistarinat. Löytö osoittaa, että huolellisesti laaditun suoritusmittausjärjestelmän mittarit voivat vastata useampiin tarpeisiin ja tarkoituksperiin samanaikaisesti. Samalla mittaamisesta tulee resurssitehokkaampaa ja johdon tarvitsee kohdistaa huomionsa lukumääräisesti harvempiin mittareihin. Tämä poikkeaa aikaisemman tutkimuskirjallisuuden luokitteluista, joissa mittareille oli määritelty erillisiä rooleja ja käyttökohteita.

Osin edelliseen löytöön liittyen konstruktio osoittaa, että suoritusmittaus voidaan toteuttaa resurssitehokkaasti. Selkeästi laadittu taulukkolaskentatiedosto voi olla helposti ylläpidettävä ja suoraviivainen keino suoritusmittauksen toteuttamiseen. Sitä on myös helppo päivittää organisaation toiminnan muutosten myötä uuteen muotoon. Tämä havainto poikkeaa aikaisemmista tutkimuksista, joissa etenkin ulkopuolisten vaatiman suoritusmittauksen koettiin kuormittavan organisaation niukkoja resursseja (esim. Moxham 2010, 346–348), mitä voi pitää yhtenä negatiivisen jännitteen ilmentymänä. Hybriditulokortti osoittaa, että suoritusmittausta voidaan tehdä tavalla, joka ei kuluta kohtuuttomasti organisaation niukkoja resursseja. Näin tehokas tapa mitata voi itsessään hillitä mittaamisen synnyttämää jännitettä. Hybriditulokortin kaltaisin suhteellisen yksinkertaisin menetelmin suoritusmittausta voidaan kenties viedä organisaatioihin ja ympäristöihin, joissa sitä ei ole aikaisemmin käytetty.

Institutionaalisten logiikoiden ristiriitojen synnyttämä jännite voi olla myös myönteinen asia. Suoritusmittauksella voidaan edistää nimenomaisesti myönteisiä synergisiä jännitteitä organisaatiossa. Konstruktion tässä piirteessä korostuu suoritusmittauksen viestinnällinen ulottuvuus, joka on yksinkertaista legitimointia syvempää. Suoritusmittausdataa voidaan käyttää viestinnässä sidosryhmien suuntaan myös muissa kuin legitimointiin liittyvissä tarkoituksperissä. Suoritusmittauksen tuottamia tuloksia voidaan käyttää toiminnan kehittämisessä. Tällöin suoritusmittausdata voi toimia keskustelun pohjana. Lisäksi suoritusmittausdatan keruuseen voi liittyä dialogia sidosryhmien kanssa.

Dialogi sidosryhmien kanssa liittyy olennaisesti mittauksen täydentämiseen narratiivien avulla. Nämä narratiivit paljastavat organisaation toiminnasta laadullista tietoa, jota ei välttämättä saada kerättyä muussa muodossa. Narratiiveilla on mahdollista seurata toiminnan vaikuttavuutta ja saada selvyys toiminnan tuottamista lopputuloksista. Näistä voi olla vaikea saada tietoa muuta kautta, kuten tutkielman kohdeorganisaation esimerkki osoittaa. Vaikka tällä tavalla ei saada täydellistä kuvaa organisaation toiminnan kaikista lopputuloksista taikka toiminnan vaikuttavuudesta toimintaympäristöön, niiden avulla voidaan kerätä signaaleja ympäristöstä. Lisäksi voidaan olettaa, että pidemmällä

aikavälillä narratiivien kertyessä niistä voidaan tunnistaa usein esiin nousevia piirteitä ja trendejä. Näitä voidaan hyödyntää päätöksenteon pohjana.

Tutkielma korostaa talouden merkitystä voittoa tavoittelemattomassa toiminnassa. Hybriditulokortin keskeinen piirre oli yhteiskunnallisen mission ja taloudellisen jatkuvuuden asettama kaksoistavoite, jonka tarkoituksena on hallita näiden kahden tavoitteen tuottamaa kielteistä ja myönteistä jännitettä hybridiorganisaatiossa. Näiden tavoitteiden vahva yhteys toisiinsa osoittaa, että toiminnan taloudellinen ulottuvuus on tärkeä myös yksityisen sektorin ulkopuolella. Vaikkei talous olekaan itseisarvo, sillä on suuri väliarvo, koska vahva taloudellinen pohja antaa hyvät mahdollisuudet mission täyttämiseksi. Taloudelliset haasteet puolestaan voivat estää organisaatiota täyttämästä missiotaan tai lisärahoituksen hankkiminen kuormittaa rajallisia resursseja. Sidosryhmien taloudellisen merkityksen huomioiminen suoritusmittauksessa mahdollistaa toiminnan kehittämisen ja toiminnasta viestimisen tavalla, joka voi vakauttaa hybridiorganisaation toimintaympäristöä ja hallita taloudesta aiheutuvia jännitteitä. Hybriditulokortin tapaan eri lähteistä saatavan rahoituksen määrille voidaan asettaa tavoitteita, joita suoritusmittausjärjestelmä seuraa. Tämä ohjaa johdon päätöksentekoa ja sen myötä organisaatiota haluttuun suuntaan.

Tutkielma osoittaa myös ongelmakohtia voittoa tavoittelemattomaan toimintaan laadituissa BSC-malleissa ja esittää hybriditulokortin parannusehdotuksena. Hybridiajattelun nojautuen konstruktiossa tavoitellaan kahta tavoitetta samanaikaisesti: laajaa missiota ja toiminnan taloudellista jatkuvuutta. Tosin tavoitteista jälkimmäinen on alisteinen ensimmäiselle. Poikkeavalla rakenteellaan hybriditulokortti tekee pesäeroa BSC-lähdekirjallisuuteen. BSC-malleissa on lineaarisesti yksi ylös asetettu tavoite, johon muut näkökulmat tähtäävät. Voittoa tavoittelemattomaan toimintaan suunnitellussa BSC-mallissa taloudelle ei ollut nimenomaista näkökulmaa (Kaplan 2001.) Tämä sivuuttaa taloudellisten resurssien merkityksen mission saavuttamisessa, vaikka organisaatio ei tavoittelisikaan voittoa.

Hybriditulokortissa taloudelliset mittarit eivät dominoi. Näin se eroaa aikaisemmista löydöistä, joita on tehty tutkimuksissa BSC:in käytöstä voittoa tavoittelemattomalla sektorilla (esim. Greiling 2010.) Taustalla voi olla tutkielman tietoinen pyrkimys laatia erikseen voittoa tavoittelemattomalle hybridiorganisaatiolle suoritusmittaristo, joka huomioi toiminnan luonteen. Hybriditulokortti on osoitus BSC:in tausta-ajatusten joustavuudesta ja sen sopivuudesta hybridiorganisaatioiden suoritusmittaukseen asianmukaisesti muokattuna.

Hybriditulokortin asiakasnäkökulma ilmentää jo käsitteenä hybrideille ominaista keskenään ristiriitaisten institutionaalisten logiikoiden jännitteen hallintaa. Kumpikaan asiakasnäkökulman ryhmistä ei perinteisessä mielessä ole yhdistyksen asiakkaita. Jäsen-toimintaan osallistuvat jäsenet, joiden asemaa suhteessa yhdistykseen säätelevät Suomen tasavallassa yhdistyksen säännöt ja yhdistyslaki. Heillä on siten mahdollisuus vaikuttaa yhdistyksen sisäisessä päätöksenteossa tavalla, joka on epätyypillinen normaalissa asiakassuhteessa. Hanketoiminnan taustalla toimii hankerahoittaja, jonka kanssa yhdistyksen suhde on myös voimakkaasti perinteisestä asiakassuhteesta poikkeava. Silti BSC-ajattelua soveltavassa hybriditulokortissa nämä molemmat nähdään asiakkaina.

Hybriditulokortin tapa sulauttaa toisistaan erittäin poikkeavat sidosryhmät, jäsenet ja hankerahoittajat, asiakasnäkökulmaan voi antaa viitteitä keinoista hallita institutionaalisten logiikoiden tuottamia jännitteitä muillakin aloilla. Hybridiajattelun täydentämänä BSC:ia voisi olla mahdollista soveltaa jopa Kongin (2008; 2010) mainitsema sosiaalialalle, jota hän piti haastavana kohteena BSC:in soveltamiselle. Lisätutkimuksille on tässä suhteessa tarvetta tieteellisen kiinnostuksen pohjalta. Kolmannen sektorin kasvavan roolin ja sosiaali- ja terveysalaan kohdistuvien uudistuspaineiden myötä aiheelle on tunnistettavissa yhteiskunnallista ja myös käytännöllistä tarvetta. Taulukko 10 esittää yhteenvedon tutkielman keskeisimmistä tuloksista.

Taulukko 10. Yhteenveto tutkielman tuloksista

Tavoite	Tuotos tai löydökset
Empiirinen tavoite: Raken- taa hybridiorganisaatioiden ristiriitaisten institutionaalisten logiikoiden jännitteitä ta- sapainottava suoritustitta- risto BSC:ia soveltamalla.	Konstruktion hybriditulokortti osoittaa, että hybridior- ganisaatioiden ristiriitaisten institutionaalisten logiikoi- den tuottamaa jännitettä voi huomioida ja tasapainottaa suoritusmittausjärjestelmässä. Tutkielman puitteissa ei kuitenkaan voitu seurata hybri- ditulokortin onnistumista tässä.
Teoreettinen tavoite: Kas- vattaa ymmärrystä ristirii- taisten institutionaalisten lo- giikoiden synnyttämän jän- nitteen hallitsemisesta	Sidosryhmien merkitys: Sidosryhmien ristiriitaiset odotukset synnyttävät jännitteen, jonka hallitsemiseksi suoritusmittauksen suunnittelussa on huomioitava si- dosryhmät. Legitimoinnin merkitys: Suoritusmittauksella legiti- moidaan toimintaa, jolloin mittauksella vakuutetaan

<p>suoritusmittauksen avulla hybridioorganisaatioissa.</p>	<p>sidosryhmät onnistumisesta ja varmistetaan, että eri sidosryhmien tarpeet huomioidaan. Legitimoivan viestinnän taustalla ovat usein sidosryhmien vaatimukset. Legitimointi voi auttaa jännitteen hallinnassa.</p> <p>Viestinnän merkitys: Suoritusmittausta voidaan käyttää viestintävälineenä organisaation ja sidosryhmien välillä tavalla, joka ylittää legitimoinnin. Suoritusmittaus-tiedon keruu voi myös itsessään vahvistaa suhdetta sidosryhmiin. Suoritusmittausdataa voidaan käyttää myös keskustelun pohjana. Viestinnän kautta suoritusmittausjärjestelmä hallitsee jännitteitä.</p> <p>Positiivisten jännitteiden edistäminen: Suoritusmittauksen avulla voidaan edistää tunnistettuja positiivisia ja rakentavia synergisiä jännitteitä. Tällöin se tukee toimintaa ja sen omaleimaista hybridijärjestelyä.</p> <p>Tiedon monikäyttöisyys ja mahdollisuus resurssitehokkuuteen: Yksi mittauskohde voi palvella useampaa käyttötarkoitusta. Suhteellisin pienin muokkauksin yhtä tarkoitusta varten kerättyä tietoa voi täydentää hyödyttämään myös toista käyttötarkoitusta. Tämä tekee mittauksesta resurssitehokkaampaa ja vähentää osaltaan raportointivaatimusten tuottamaa jännitettä.</p> <p>Narratiivien arvo: Narratiivit rikastuttavat suoritusmittauksen tarjoamaa kuvaa. Ne mahdollistavat onnistumisen ja vaikuttavuuden arvioimista tilanteissa, joissa suoraa mittausta on vaikea suorittaa. Viestinnällisen arvon kautta ne auttavat hallitsemaan jännitteitä.</p> <p>Talouden merkitys voittoa tavoittelemattomassa toiminnassa: Taloudella on huomattava välinearvo voittoa tavoittelemattomassa toiminnassa ja epäonnistuminen sen huomioimisessa voi vaarantaa mission saavuttamisen. Talouden ja mission välillä olevaa jännitettä voidaan säädellä suoritusmittauksen avulla.</p>
------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>BSC:in asiakasnäkökulman joustavuus: BSC:in asiakasnäkökulma mahdollistaa käsittelyn asiakkaina sellaisille sidosryhmille, jotka eivät kapeasti ajateltuna ole sellaisia. Tätä kautta BSC:ia voi hyödyntää jännitteiden hallinnassa. Tämä tarjoaa mahdollisuuksia löytää BSC:ille uusia sovellusalueita, etenkin hybridiajattelun kanssa.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5.2 Yleistettävyyden ja mahdolliset tulevat tutkimuskohteet

Tutkielman tulosten yleistettävyyteen liittyy rajoituksia. Tutkielma on laadittu tapaustutkimuksena ja sillä on vain yksi kohdeorganisaatio. Suhteessa lähdekirjallisuudessa esiteltyihin esimerkkeihin FinNuclear ry on erittäin pieni organisaatio, mikä toisaalta korostaa tutkielman uutuusarvoa, mutta toisaalta vaikuttaa sovellettavuuteen suurempien organisaatioiden tarpeisiin. Esimerkiksi BSC:in soveltamisen tapausesimerkkeinä Kaplan ja Norton (1993) käyttävät Apple Computers Inc.:ia ja Kravchuck ja Schack (1996) esittävät ajatuksia Yhdysvaltojen liittovaltion virastojen suoritusmittauksesta. Organisaation pieni koko näkyy suhteellisena yksinkertaisuutena. Mittauskohteet ovat suoraviivaisia, eikä niistä lasketa esimerkiksi suhdelukuja ja indeksejä. Samoin pienemmässä organisaatiossa mallia on helpompi muokata tarpeen mukaan. Hybriditulostulokortin laatimiseen kulunut aika on myös huomattavasti kirjallisuudessa esitettyjä laatimis- ja käyttöönottoprosesseja lyhyempi. Inamdar ja Kaplan (2002) totesivat keskimääräisen BSC:n käyttöönoton kestäneen kaksi vuotta. Organisaation pieni koko voi vaikuttaa tässä suhteessa, mutta yhdistyksen toiminnanjohtajalle on korostettu tämänhetkisen mallin toimivan ennen kaikkea pohjana tulevalle kehitykselle.

Tulosten arvioinnissa on otettava huomioon subjektiivisuuden riski. Tutkielman laatijalla oli merkittävä asema yhdistyksen tarpeiden tunnistajana. Lisäksi tutkielman laatija on hyvin pitkälle itse suunnitellut sekä mittariston että sen taustalla olevan strategian tutkielman lähdeluettelossa esitetyn aineiston perusteella. Siksi tutkielmantekijän oma subjektiivinen osuus vaikuttaa tutkimuksen tulosten tulkitsemisessa, vaikka tavoitteena on ollut jokaisessa vaiheessa pyrkimys objektiiviseen aiheen tarkasteluun. Tutkielmaprosessin eteneminen on dokumentoitu liitteeseen 1. Liite 2 sisältää jäsenten haastatteluissa

käytetyn haastattelurungon. Näin prosessia on avattu objektiivista tarkastelua varten. Liite 3 esittää yhteenvedon hybriditulokortista.

Vastaavat tutkimukset erilaisiin kolmannen sektorin toimijoihin, kuten yhdistyksiin ja säätiöihin voivat tarjota mahdollisuuksia laajentaa ymmärrystä hybridiorganisaatioiden suoritustilanteesta. Hybridikehitystä on havaittavissa suomalaisella kolmannella sektorilla. Esimerkiksi Taloushallintoliiton toimitusjohtaja on ilmaissut aikomuksensa uudistaa liiton toimintaa jäsenkuntaa kasvattamalla ja palvelutarjontaa laajentamalla. Yhtenä tavoitteena mainitaan uusien kaupallisten palvelujen kehittäminen ja tuottaminen. (Remes 2021.) Hybridisyys nähdään tutkimuskirjallisuudessa kolmatta sektoria leimaavana ominaisuutena (Brandsen, van de Donk & Putters 2005.)

Hybriditulokorttiin lisättiin kohdeorganisaation tarpeiden vuoksi talouden näkökulma, jota ei ollut Kaplanin (2001) ja Kaplanin ja Nortonin (2001a) alkuperäisessä mallissa. Tämä herättää kysymyksen talouden merkityksestä voittoa tavoittelemattomille organisaatioille ja siitä, miten tämä merkitys näkyy niiden suoritustilantejärjestelmissä. Greilingin (2010) tutkimuksen mukaan taloudelliset mittarit dominoivat myös voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden suoritustilanteessa, mutta hänen otoskokonsa jäi liian pieneksi yleistysten tekemistä varten. Toisaalta hybriditulokortissa talouden asema oli suppea, eikä se dominoinut mittaristoa Greilingin (2010) kuvaamalla tavalla, joten tutkimustuloksissa ja kirjallisuudessa on edelleen havaittavissa ristiriitaa. Yksittäiseen organisaatioon keskittyvä konstrukttiivinen tapaustutkimus voi antaa tähän keskusteluun vain rajallisen annin, mutta tulevien tutkimusten avulla voidaan kasvattaa tietämystä aihepiiristä.

Vaihtoehtoisten suoritustilanteen viitekehysten käyttö tulevan tutkimuksen pohjana voi olla mielekästä ja tekisi tutkimuskirjallisuudesta monimuotoisempaa. Ajan saatossa tutkimus voisi jopa muodostaa yleistettävän suoritustilanteen viitekehysten hybridiorganisaatioille. BSC:in käyttöä tulevien tutkimusten pohjana voidaan kritisoida, sillä esimerkiksi Vakkuri (2010) piti BSC:in käyttöä julkissektorilla osoituksena polkuriippuvuudesta, jossa muussa asiayhteydessä suosittua menetelmää sovelletaan edelleen uusissa asiayhteyksissä. BSC on todettu yleisimmin viitatuksi viitekehykseksi laskentatoimen suoritustilanteen kentässä (Marr & Schiuma 2003.)

Hybridioorganisaatioina esitetään tutkimuskirjallisuudessa valtionyhtiöt (Christensen 2017) ja osuuskunnat (Chaddad 2012.) Kun otetaan huomioon näiden osuus Suomen talouselämässä, niihin kohdistuvalla tutkimuksella olisi Suomessa sekä suurta yhteiskunnallista merkitystä että hyvät puitteet. Valtionyhtiöt joutuvat huomioimaan poliittisia

tavoitteita liiketoimintansa ohella, minkä voi nähdä institutionaalisten logiikoiden ristiriidan tuottamana jännitteenä. Erilaiset kuntien omistamat yritykset voidaan myös samaistaa valtionyhtiöihin, kun pohditaan jännitteiden esiintymistä. Näin määriteltynä hybridiorganisaatioiden vaikutuspiiri ulottuu lähes jokaisen suomalaisen elinpiiriin ja arkielämään. Osuuskuntien taustalla puolestaan vaikuttaa osuustoiminnallinen ajattelu, jonka voi myös tuottaa jännitettä suhteessa niiden harjoittamaan liiketoimintaan. Lisäksi osuuskuntien kenttä on erittäin kirjava, sillä esimerkiksi tuottaja- ja kuluttajaosuuskuntien suhde jäseniinsä poikkeaa voimakkaasti toisistaan.

Hybridiorganisaatioiden suoritusmittauksen parissa on tunnistettavissa hedelmällisiä tutkimusteemoja myös tulevaisuudessa. Aiheelle on tunnistettavissa sekä globaalia kiinnostusta että Suomelle kansallista merkitystä. Tarvetta voidaan nähdä tämän tutkielman kaltaisten konstruktivistien tutkimusten lisäksi myös muunlaisille tutkimuksille. Esimerkiksi kestoaltaan pidemmissä tutkimuksissa voitaisiin selvittää suoritusmittauksen käytönoton vaikutusta hybridiorganisaatioiden suoritukseen ja jännitteiden tasapainotukseen. Useamman kohdeorganisaation tutkimukset puolestaan mahdollistaisivat vertailun organisaatioiden välillä.

LÄHTEET

- Agostino, Deborah – Arnaboldi, Michela (2017) Rational and ritualistic use of key performance indicators in hybrid organizations. *Public money & management*, Vol 37 (6), 409–416.
- Austin, Michael J. (2003) The changing relationship between nonprofit organizations and public social service agencies in the era of welfare reform. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, Vol 32 (1), 97–114.
- Battilana, Julie – Besharov, Marya – Mitzinneck, Bjoern (2017) On Hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap of future research. Teoksessa Royston Greenwood ym. (toim.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, SAGE Publications, 2017. ProQuest Ebook Central.
- Battilana, Julie & Dorado, Silvia (2010) Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management journal*. Vol. 53 (6), 1419–1440.
- Behn, Robert D. (2003) Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public administration review*, Vol. 63 (5), 586–606.
- Bos-Nehles, Anna – Bondarouk, Tanya – Nijenhuis, Koen (2017) Innovative work behaviour in knowledge-intensive public sector organizations: the case of supervisors in the Netherlands fire services. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28:2, 379–398.
- Brandsen, Taco – van de Donk, Wim – Putters, Kim (2005) Griffins or chameleons? Hybridity as a permanent and inevitable characteristic of the third sector. *International journal of public administration*, Vol. 28 (9-10), 749–765.
- Brooks, Arthur C. (2000) Public subsidies: Crowding out, crowding in, or both? *Journal of policy analysis and management*, Vol. 19 (3), 451–464.
- Cappellaro, Giulia – Tracey, Paul – Greenwood, Royston (2020) From logic acceptance to logic rejection: The process of destabilization in hybrid organizations. *Organizational science*, Vol 31 (2), 415–438.
- Catuogno, Simona – Arena, Claudia – Saggese, Sara – Sarto, Fabrizia (2017) Balanced performance measurement in research hospitals: The participative case study of a haematology department. *BMC health services research*, Vol 17 (1), 522–522.

- Chaddad, Fabio (2012) Advancing the theory of the cooperative organization: The cooperative as a true hybrid. *Annals of public and cooperative economics*, Vol 83 (4), 445–461.
- Chavan, Meena (2009) The balanced scorecard: a new challenge. *Journal of management development*, Vol 28 (5), 393–406.
- Chenhall, Robert H. – Hall, Matthew – Smith, David (2013) Performance measurement, modes of evaluation and the development of compromising accounts. *Accounting, organizations and society*, Vol 38, 268–287.
- Christensen, Lene T. (2017) How hybridity has evolved in the governance of state-owned enterprises: evidence from Danish and Swedish passenger rail services from 1990 to 2015. *Public money and management*, Vol. 37 (6), 401–408.
- Christiansen, John K. – Skaerbaek, Peter (1997) Implementing budgetary control in the performing arts: games in the organizational theatre. *Management accounting research*, Vol. 8, 405–438.
- Costa, Ericka – Ramus, Tommaso – Andreaus, Michele (2011) Accountability as a managerial tool in non-profit organizations: Evidence from Italian CSVs. *Voluntas*, Vol 22, 470–493.
- Cutt, James (1998) Performance measurement in non-profit organizations: integration and focus within comprehensiveness. *Asian journal of public administration*, Vol 20 (1), 3–29.
- Ferreira, Aldonio – Otley, David (2009) The design and use of performance measurement systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, Vol. 20, 263–282.
- Finnuclear ry (2013) *Tilinpäätös ja toimintakertomus vuodelta 2013*
- Finnuclear ry (2014) *Tilinpäätös ja toimintakertomus vuodelta 2014*
- Finnuclear ry (2015) *Tilinpäätös ja toimintakertomus vuodelta 2015*
- Finnuclear ry (2016) *Tilinpäätös ja toimintakertomus vuodelta 2016*
- Finnuclear ry (2017) *Tilinpäätös ja toimintakertomus vuodelta 2017*
- Finnuclear ry (2018) *Tilinpäätös ja toimintakertomus vuodelta 2018*
- Finnuclear ry (2019) *Tilinpäätös ja toimintakertomus vuodelta 2019*
- Finnuclear ry:n www-sivut <https://finnuclear.fi/> viitattu 5.9.2020.
- Galletta, Anne (2013) Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond: From Research Design to Analysis and Publication. New York: NYU Press.

- Greiling, Dorothea (2010) Balanced scorecard implementation in German non-profit organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59 (6), 534–554.
- Grossi, Giuseppe – Reichard, Christoph – Thomasson, Anna – Vakkuri, Jarno (2017) Performance measurement of hybrid organizations – emerging issues and future research perspectives. *Public money & management*, Vol. 37 (6), 379–386.
- Grossi, Giuseppe – Kallio, Kirsi-Mari – Sargiacomo, Massimo – Skoog, Matti (2020) Accounting, performance management systems and accountability changes in knowledge-intensive public organizations – a literature review and research agenda. *Accounting, auditing & accountability journal*, Vol. 33(1), 256–280.
- Grossi, Giuseppe – Dobija, Dorota – Strzelczyk, Wojciech (2020) The impact of competing institutional pressures and logics on the use of performance measurement in hybrid universities. *Public performance & management review*, Vol 43(4), 818–844.
- Haigh, Nardia – Hoffman, Andrew J. (2012) Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. *Organizational dynamics*, Vol. 41, 126–134.
- Haigh, Nardia – Kennedy, Elena D. – Walker, John (2015a) Hybrid organizations as shape-shifters: Altering legal structure for strategic gain. *California management review*, Vol. 57(3), 59–82.
- Haigh, Nardia – Walker, John – Bacq, Sophie – Kickul, Jill (2015b) Hybrid organizations: Origins, strategies, impacts and implications. *California management review*, Vol. 57(3), 5–12.
- Haveman, Heather. A. & Rao, Hayagreeva (2006) Hybrid Forms and the Evolution of Thrifts. *American Behavioral Scientist*. [Online] 49 (7), 974–986.
- Henri, Jean-Francois (2006) Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, organizations and society*, Vol. 31, 77–103.
- Hodge, Matthew M. – Piccolo, Ronald F. (2005) Funding source, board involvement techniques, and financial vulnerability in nonprofit organizations: A test of resource dependence. *Nonprofit management and leadership*, Vol. 16 (2), 171–190.
- Holt, Diane – Littlewood, David (2015) Identifying, mapping and monitoring the impact of hybrid firms. *California management review*, Vol 57 (3), 107–125.
- Inamdar, Noorein – Kaplan, Robert S. (2002) Applying the balanced scorecard in healthcare provider organizations. *Journal of healthcare management*, Vol. 47 (3), 179–195.

- Johanson, Jan-Erik & Vakkuri, Jarmo (2018) Governing hybrid organisations: exploring diversity of institutional life. London: Routledge.
- Jyväskylän yliopisto (2020) Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali <<http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio>>, haettu 31.10.2020.
- Jönssön, Sten – Lukka, Kari (2007) There and back again: Doing interventionist research in management accounting. Teoksessa: *Handbook of management accounting research*, toim. Christopher S. Chapman, Anthony G. Hopwood ja Michael D. Shields, 373–397. Elsevier Ltd.
- Kaplan, Robert S. (2001) Strategic performance measurement and management in non-profit organizations. *Nonprofit management & Leadership*, Vol. 11 (3), 353–370.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1992) The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard business review*, 1-2, 71–79.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1993) Putting the balanced scorecard to work. *Harvard business review*, 9-10, 134–147.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996a) Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review*, Vol 39 (1), 53–79.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996b) *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard business school press, Boston, MA.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2000) Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard business review*, 9-10, 167–176.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2001a) Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I. *Accounting horizons*, Vol. 15 (1), 87–104.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2001b) Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part II. *Accounting horizons*, Vol. 15 (2), 147–160.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2001c) *The strategy focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard business school press, Boston, MA.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2004) *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard business school press, Boston, MA.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2007) *Strategian toteutus: synergiaetujen luominen balanced scorecardin avulla*. (alkuteos Alignment: Using the balanced

- scorecard to create corporate synergies, käänös Hanna Lahnaoja). Talentum Media Oy. Helsinki.
- Kong, Eric (2008) The development of strategic management in the non-profit context: intellectual capital in social service non-profit organizations. *International journal of management reviews*, Vol 10 (3), 281–299.
- Kong, Eric (2010) Analyzing BSC and IC's usefulness in nonprofit organizations. *Journal of intellectual capital*, Vol 11 (3), 284–304.
- Koppell, J. G. S. (2003) The politics of quasi-government: hybrid organizations and the control of public policy. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kravchuk, Robert S. & Schack, Ronald W. (1996) Designing effective performance-measurement systems under the government performance and results act of 1993. *Public administration review*, Vol. 56 (4), 348–358.
- Lapsley, Irvine (2009) New public management: The cruelest invention of the human spirit? *ABACUS*, Vol 45 (1), 1–21.
- Lukka, Kari (1999) Case/field-tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa. Teoksessa Hookana-Turunen, Heli (toim.) Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija. Professori Reino Majala 65 vuotta. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, C-1:1999, 129–150.
- Macstravic, Scott (1999) A really balanced scorecard. *Health forum journal*, Vol 42 (3), 64–67.
- Mair, Johanna – Mayer, Judith – Lutz, Eva (2015) Navigating institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations. *Organization studies*, Vol 36(6), 713–739.
- Manville, Graham – Broad, Martin (2013) Changing times for charities: Performance management in a third sector housing association. *Public management review*, Vol 15 (7), 992–1010.
- Manville, Graham – Greatbanks, Richard (2020) Performance management in hybrid organizations: A study in social housing. *European management journal*, Vol. 38, 533–545.
- Marr, Bernard – Schiuma, Gianni (2003) Business performance measurement – past, present and future. *Management decision*, Vol. 41 (8), 680–687.
- Meyer, John W. – Rowan, Brian (1977) Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, Vol. 83 (2), 340–363.

- Micheli, Pietro – Kennerley, Mike (2005) Performance measurement frameworks in public and non-profit sectors. *Production planning & control*, Vol. 16 (2), 125–134.
- Miller, Peter – Kurunmäki, Liisa – O’Leary, Ted (2008) Accounting, hybrids and the management of risk. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33, 942–967.
- Mitchell, George E. – Berlan, David (2018) Evaluation in nonprofit organizations: An empirical analysis. *Public performance & management review*, Vol. 41 (2), 415–437.
- Moxham, Claire (2010) Help or hindrance? Examining the role of performance measurement in UK nonprofit organizations. *Public performance & management review*, Vol. 33 (3), 342–354.
- Murray, Vic (2000) Evaluating the impact of public-private partnerships: A Canadian perspective. Teoksessa Osborne, Stephen P. *Public-Private Partnerships*. Routledge. New York. s.277–292.
- Mäkelä, Lauri (2019) SMR-selvitys. Finnuclear ry, Pori.
- Nielsen, Janni G. – Lueg, Rainer – van Liempd, Dennis (2019) Managing multiple logics: The role of performance measurement systems in social enterprises. *Sustainability*, Vol. 11 (8), 2327.
- Northcott, Deryl – Taulapapa, Tuivaiti Ma’amora (2012) Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges. *International journal of public sector management*, Vol 25 (3), 166–191.
- Näsi, Juha (1980) Ajatuksia käsiteanalyysistä ja sen käytöstä yrityksen taloustieteessä. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Nørreklit, Hanne & Mitchell, Falconer (2007) The balanced scorecard. Teoksessa: Hopper, Trevor; Northcott, Deryl; Scapens, Robert: *Issues in management accounting*. FT Prentice Hall. 3. painos, 175–198.
- Otley, David (1999) Performance management: A framework for management control systems research. *Management accounting research*, Vol. 10, 363–382.
- Pache, Anne-Claire & Santos, Felipe (2013) Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of management journal*. 56 (4), 972–1001.
- Pike, Kenneth L. *Language in Relation to a Unified Theory of the Structure of Human Behavior*. Berlin; Boston: De Gruyter Mouton, 2015. Print.

- Ponte, Diego – Pesci, Caterina – Camussone, Pier Franco (2017) Between mission and revenue: measuring performance in a hybrid organization. *Managerial auditing journal*, Vol. 32 (2), 196–214.
- Ramus, Tommaso – Vaccaro, Antonino (2017) Stakeholders matter: How social enterprises address mission drift. *Journal of business ethics*, Vol. 143, 307–322.
- Remes, Matti (2021) Taloushallintoliiton uusi toimitusjohtaja Jari Seppä: Liitto tarvitsee uudenlaista kaupallista tekemistä. *Tilisanomat*, 1/2021
- Santos, Filipe – Pache, Anne-Claire – Birkholz, Christoph (2015) Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. *California management review*, Vol 57 (3), 36–58.
- Seibel, Wolfgang (2015) Studying hybrids: sectors and mechanisms. *Organization studies*, Vol. 36(6), 697–712.
- Simon, Wendy K. – Gonin, Michael – Besharov, Marya L. (2013) Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business ethics quarterly*, Vol. 23 (3), 407–442.
- Simons, Robert (2014) *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Pearson, Harlow.
- Siverbo, Sven – Cäker, Mikael – Åkesson, Johan (2019) Conceptualizing dysfunctional consequences of performance measurement in the public sector. *Public management review*, Vol. 21 (12), 1801–1823.
- Skelcher, Chris – Smith, Steven R. (2015) Theorizing hybridity: Institutional logics, complex organizations, and actor identities: The case of nonprofits. *Public administration*, Vol. 93 (2), 433–448.
- Skelcher, Chris – Smith, Steven R. (2017) Performance promises and pitfalls in hybrid organizations – five challenges for managers and researchers. *Public money & management*, Vol 37 (6), 425–430.
- Starbuck, William H. (1992) Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of management studies*, Vol 29 (6), 713–740.
- Taylor, Margaret – Taylor, Andrew (2014) Performance measurement in the third sector: the development of a stakeholder-focussed research agenda. *Production planning and control*, Vol. 25 (16) 1370–1385.
- Thomasson, Anna (2009) Exploring the ambiguity of hybrid organizations: A stakeholder approach. *Financial accountability & management*, Vol 25 (3), 353–366.

- Thornton, Patricia, & Ocasio, William (2008) Institutional logics. Teoksessa: Greenwood, Royston; Oliver, Christine; Sahlin, Kerstin & Suddaby, Roy *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. SAGE Publications Ltd., 99–128.
- Vakkuri, Jarmo (2010) Struggling with ambiguity: Public managers as users of NPM-oriented management instruments. *Public administration*, Vol. 88 (4), 999–1024.
- Vakkuri, Jarmo – Johanson, Jan-Erik (2018) Taming the monster – understanding hybrid organizations and governance. *Public money & management*, Vol 38 (3), 162–163.
- Van Sandt, Craig V. – Sud, Mukesh – Marmé, Christopher (2009) Enabling the original intent: Catalysts for social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, Vol. 90, 419–428.
- de Waele, Lode – Berghman, Liselore – Matthyssens, Paul (2015) Defining hybridity and hybrid contingencies in public organizations: An alternative conceptual model. Teoksessa: Monteduro, Fabio; Hinna, Alessandro; Gnan, Luca: Contingency, behavioural and evolutionary perspectives on public and non-profit governance. Emerald. 4. painos, 113–154.
- van de Walle, Steven – Roberts, Alasdair (2008) Publishing performance information: An illusion of control? Teoksessa: Van Dooren, W & Van de Walle, S., *Performance information in the public sector: How it is used?* Houndmills: Palgrave, 211–226.
- Young, Dennis R. (2000) Alternative models of government-nonprofit sector relations: Theoretical and international perspectives. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, Vol. 29 (1), 149–172.

LIITTEET

Liite 1. Luettelo tapaamisista ja haastatteluista tutkielmanprosessin aikana

Tapaaminen toiminnanjohtajan kanssa 27.10.2020.

- Yleisluontoista keskustelua, yhdistyksen nykytilan kartoittamista ja tavoitteiden asetantaa suoritusmittaristohankkeelle.

Tapaaminen toiminnanjohtajan kanssa 11.11.2020

- BSC-mallien esittelyä (Perinteinen BSC ja Kaplanin (2001) voittoa tavoitteilemattoman BSC) ja keskustelua niiden pohjalta. Lisäksi kartoitettu organisaatiota, mm. selvitetty Oy:n osuutta.
- Jäsenpohja ja sen laajentaminen sekä muut kasvumahdollisuudet
- Tulevaisuuden suunnittelu

Tapaaminen toiminnanjohtajan kanssa 26.11.2020

- Keskustelua alustavasta BSC-hahmotelmasta
- Päätettiin jättää Oy pois mittaristosta ja painottaa yhdistystoimintaa
- Korostettu kiinnostusta jäsenistön palvelemiseen

Väliversio raportista ja mittaristosta toiminnanjohtajan arvioitavaksi 16.12.2020.

- Pyydetty kommentteja mittaristosta ja pyritty luomaan yhteistä käsitystä tutkielman ja tuotoksen lopullisesta laadusta ja luonteesta.

Tapaaminen toiminnanjohtajan kanssa 7.1.2021

- Toiminnanjohtajan kommentit väliversiosta ja mittaristohahmotelmasta
- Keskustelua haastatteluista ja niiden alustavaa suunnittelua

Jäsenyritysten edustajien haastattelut, 5 kpl aikavälillä 28.1.–15.2.2021

- Yleiskuvaa yhdistyksen toiminnasta ja siihen kohdistuvista jäsenten odotuksista.
- Selvitetty, mitä toiminnan piirteitä jäsenet pitävät tärkeimpinä.
- Haastattelurunko liitteessä 2.

Tapaaminen toiminnanjohtajan kanssa 12.3.2021

- Hybriditulokortin lopullisen muodon esittely
- Kommentit käsikirjoitukseen liittyen

Hybriditulokortin esittely henkilöstölle ja FinNuclear Oy:n toimitusjohtajalle 17.3.2021

- Keskusteluja ja kommentteja mittaristosta

Liite 2. Haastattelurunko jäsenyritysten edustajien haastatteluita varten

Otsikko: Jäsenten haastattelu liittyen Balanced Scorecardin soveltamiseen FinNuclear ry:n tarpeisiin

Esittely

Suoritan kauppatieteiden maisterin tutkintoa Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikössä. Gradussani sovellan Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecardia FinNuclear ry:n toimintaan. Olemme keskustelleet aiheesta toiminnanjohtajan kanssa ja laatineet alustavan hahmotelman sovelluksesta FinNucleariin. Haastattelen valikoituja jäsenyritysten edustajia, jotta saamme lisätietoa FinNuclear ry:n jäsenistön kokemuksista, tarpeista ja odotuksista. Näiden pohjalta laaditaan jäsen toiminnan näkökulma Balanced Scorecardiin. Tarkoituksena on suunnata jäsen toiminnan resursseja vaikuttavimpaan toimintaan ja edesauttaa uusien jäsenten hankintaa yhdistykselle

Haastattelussa käsitellään seuraavia teemoja:

1. Yleiskuva yhdistyksestä ja sen toiminnan tarkoituksesta – jäsenen näkökulma:
 - a. Yhdistyksen olemassaolon tarkoitus ja pitkän aikavälin tavoitteet – missio ja visio
 - b. Yhdistyksen jäsen toiminta ja hanketoiminta ja niiden suhde toisiinsa nähden
2. Yhdistyksen jäsen toiminnan piirteiden tärkeys ja vaikuttavuus jäsenen näkökulmasta
 - a. VerkostoitumistilaisuuDET ja yhteismarkkinointi
 - i. Esim. erilaiset messu- ja konferenssiosallistumiset ja ekskursion
 - b. Yritysvalmennukset
 - c. Informaatiopalvelut ja viestintä:
 - i. Kuukausittainen uutiskirje, uutistietokanta, sähköpostit, nettisivu, sosiaalinen media, Directory
 - d. Sidosryhmätyö viranomaisten kanssa:
 - i. Yhteistyö keskeisimpien sidosryhmien kanssa: luvanhaltijat, laitostomittajat, viranomaiset, ministeriö, IAEA ja ulkomaiset ja kotimaiset verkostot (esim. World Nuclear Association)
3. Motiivit jäsenenä pysymiselle tai jäseneksi ryhtymiselle:
 - a. Miksi yritykseen on tullut FinNuclear ry:n jäseneksi?
 - b. Houkutteliko jokin nimenomainen piirre FinNuclear ry:n toiminnassa teitä jäseniksi?
 - c. Mikä saa pysymään yhdistyksen jäsenenä?

Haastatteluiden aikana haastatteluiden teemoihin pureuduttiin syvemmin erilaisin lisäkysymyksin.

Liite 3. Yhteenvedo FinNuclear ry:n hybridituloskortista

Mittari	Asetettavat tavoitteet
1. Uusien jäsenten lukumäärä	Vuosittainen kappalemäärä
2. Koottujen onnistumistarinoiden lukumäärä	Vuosittainen kappalemäärä
3. Markkinointi- ja verkostoitumista- pahtumien lukumäärä	Tavoite saavuttaa edellisvuoden määrä tai ylittää se
4. Markkinointi- ja verkostoitumista- pahtumien osallistujien lukumäärä	Tavoite saavuttaa edellisvuoden määrä tai ylittää se
5. Koulutustapahtumien lukumäärä	Tavoite saavuttaa edellisvuoden määrä tai ylittää se
6. Koulutustapahtumien osallistujien lukumäärä	Tavoite saavuttaa edellisvuoden määrä tai ylittää se

HANKETOIMINNAN MITTARISTO:	
Mittari (BF =hankkeen mittari; Oma = itse asetettu tukemaan omaa toimintaa),	Esimerkkejä joko vaadituista (BF) tai mahdollisista (Oma) tavoitteista
1. (BF) Orkestroinnin tuottamat tut- kimus- ja kehityshankkeet (T&K)	Orkestroinnin on tuotettava 2 kpl yritys- ryhmien T&K-hankkeita tai yksi vähin- tään 10 M € suuruinen T&K-hanke vähin- tään kahden liiketoimintakärjen alueelta. Ainakin yhden on oltava kansainvälinen.
2. (BF) Hankkeeseen osallistuvien yritysten lukumäärä	2021: 40 kpl 2022: 60 kpl
3. (BF) Uusia pk-yrityksiä ekosys- teemissä	2021: 10 kpl 2022: 20 kpl
4. (BF) Yhteistyö Business Finlandin kanssa	Vähintään kymmenen yhteistä tapahtu- maa, blogia, vierailua tai muuta näihin rin- nastettavaa tapahtumaa yhteistyössä mui- den Business Finlandin ohjelmien kanssa.
5. (BF) Asiakaspalaute	Hankkeen toimijoiden palautteen kes- kiarvo vuosina 2021 ja 2022 vähintään 3,5 (asteikolla 1–5, vähintään 40 vastaajaa), kun arvioidaan orkestroinnin hyötyjä.
6. (Oma) Hankkeen osallistujayri- tyksistä yhdistyksen jäseniksi saa- tujen yritysten määrä.	2021: X kpl 2022: X kpl

7. (Oma) Hankkeeseen mukaan saatujen jäsenyritysten lukumäärä	2021: X kpl 2022: X kpl
---------------------------------------------------------------	----------------------------

TALOUDELLISEN JATKUVUUDEN	MITTARISTO
Mittari	Asetettavat tavoitteet
8. Jäsenmaksujen osuus yhdistyksen toiminnan tuotoista	Vuotuinen prosenttiosuus, jossa on kasvava trendi
9. Tulos	Vuosittainen nollatulos tai ylijäämä

